

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو

السعودية

A study of the authority delegation impact on the speed and efficiency of business completion in Aramco Company, Saudi Arabia



إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي

إشراف: وليد عبد الجواد¹

¹كلية الإدارة

تاريخ الاستلام: 2023/05/13 تاريخ القبول: 2023 /05/23 تاريخ النشر: 2023 /06/04

تبحث هذه الدراسة في تأثير تفويض السلطة على سرعة وكفاءة إتمام الأعمال في شركة أرامكو السعودية ، شركة النفط الرائدة في المملكة العربية السعودية. تحلل الدراسة العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي وأداء الأعمال. تبحث الدراسة أيضاً في التحديات المرتبطة بتفويض السلطة وتقدم توصيات لتحسين ممارسات التفويض في المنظمة. تشير نتائج الدراسة إلى أن تفويض السلطة يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي ، وتحفيز الموظفين ، والرضا الوظيفي. ومع ذلك ، تحدد الدراسة أيضاً التحديات المرتبطة بالتفويض ، بما في ذلك الافتقار إلى الثقة ، وعدم كفاية التدريب ، وضعف التواصل. بناءً على نتائج الدراسة ، تم تقديم توصيات لتحسين ممارسات التفويض في أرامكو السعودية.

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن تفويض السلطة له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي ، وتحفيز الموظفين ، والرضا الوظيفي في أرامكو السعودية. كما تسلط النتائج الضوء على أهمية تدريب الموظفين على تفويض السلطة وضمان التواصل الفعال للتغلب على التحديات المرتبطة بالتفويض. وتوصي الدراسة بأن تقوم أرامكو السعودية بتطوير برنامج تدريبي شامل للمديرين والموظفين ، ووضع مبادئ توجيهية وسياسات واضحة لتفويض الصلاحيات ، وتحسين قنوات الاتصال ، وإنشاء آلية تغذية راجعة لتقييم فعالية ممارسات التفويض. يمكن أن تؤدي هذه التوصيات إلى أداء وإنتاجية أفضل في المنظمة. تقترح الدراسة أيضاً عدة مجالات للبحث المستقبلي، بما في ذلك الدراسات الطولية لفحص التأثير طويل المدى لتفويض السلطة، ومقارنة ممارسات التفويض في المنظمات المختلفة، والتحقق في الاختلافات الثقافية في ممارسات التفويض، ودراسة دور التكنولوجيا في تسهيل التفويض. في المنظمات.

Abstract:

This study examines the effect of delegation of authority on the speed and efficiency of business completion in Aramco company, a leading oil company in Saudi Arabia. The study analyzes the relationship between delegation of authority, job performance, and business performance. The study also investigates the challenges associated with delegation of authority and provides recommendations for improving the delegation practices in the organization. The findings of the study suggest that delegation of authority plays a critical role in improving job performance, employee motivation, and job satisfaction. However, the study also identifies challenges associated with delegation, including a lack of trust, inadequate training, and poor communication. Based on the study results, recommendations are provided to improve the delegation practices in Saudi Aramco.

The results of this study indicate that delegation of authority has a positive impact on job performance, employee motivation, and job satisfaction in Aramco company. The findings also highlight the importance of training employees to delegate authority and ensuring effective communication to overcome the challenges associated with delegation. The study recommends that Aramco company develop a comprehensive training program for managers and employees, establish clear guidelines and policies for delegation of authority, improve communication channels, and establish a feedback mechanism to assess the effectiveness of delegation practices. These recommendations can lead to better performance and productivity in the organization. The study also suggests several areas for future research, including longitudinal studies to examine the long-term effect of delegation of authority, comparison of delegation practices in different organizations, investigation of cultural differences on delegation practices, and studying the role of technology in facilitating delegation in organizations.

مقدمة ومشكلة الدراسة:

نظراً لحدة المنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي يتحتم على مؤسسات الأعمال التحرك لاعادة هندسة أعمالها بشكل ينحو نحو تغيرات هيكلية جذرية، ومن أجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة مؤسسات الأعمال ينبغي التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة في الادارة. كالتمكين وتفويض السلطة والقيادة الذاتية، ومن هنا فإن تفويض السلطة هو أحد أهم إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، حيث لا غنى للمدير الفعال لاسيما في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى وان المديرين لا يستطيعون القيام بالإعمال والنشاطات الإدارية

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي ، إشراف: وليد عبد الجواد

الموكلة إليهم بأنفسهم وبسبب ضغوط العمل المتزايدة ولا بد لهم من الاتجاه إلى استخدام تفويض السلطة الإدارية في منظماتهم حتى تؤدي الوظيفة بكفاءة عالية. إن مشاركة وتمكين العاملين يعد استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، وذلك من خلال منح العاملين - خاصة العاملين في الصفوف الأمامية والإدارة الإشرافية - المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات في أعمالهم اليومية، بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم ومطالبهم. وهذا، يتطلب ضرورة إحداث تغيرات كبيرة لأدوار العمل لكل من المديرين والمرؤوسين، فالمدريون يجب أن يتحولوا من إصدار الأوامر والرقابة إلى التفويض والثقة بالمرؤوسين، والمرؤوسون يجب أن يتحولوا من اتباع الأوامر والتعليمات إلى صنع القرارات الخاصة بهم، بما يسمح للمنظمة أن تكون مرنة ومتكيفة مع التغيرات السريعة في الظروف البيئية المحيطة.

وعليه فإن موضوع دراستنا هذه يتمحور حول موضوع تفويض السلطة كمتغير مستقل و من جهة أخرى أثره على سرعة انجاز الاعمال وكفاءة أداء العاملين كمتغيرين تابعين، وهنا سوف يتم تسليط الضوء على هذا الأخير محاولين الكشف عن مختلف التأثيرات التي يمكن للتفويض أن يحققها على أداء العاملين وانجاز الاعمال بكفاءة، وقد اعتمدنا في دراستنا منهجية قوامها 3 فصول ، فالفصل الأول كان إطاراً نظرياً لمفهوم تفويض السلطة وكذا مفهوم الأداء أما الفصل الثاني فتمثل في تناول المؤسسة محل الدراسة وهي شركة أرامكو فرع منيفة، ثم تحديد الإطار المنهجي للدراسة من خلال ربط المعلومات المتحصل عليها وربطها بالواقع من خلال تقصي أهمية عملية تفويض السلطة على سرعة انجاز الاعمال وأداء العاملين في شركة أرامكو فرع منيفة، ويأتي الفصل الأخير مستعرضاً نتائج الدراسة وأهم التوصيات التي خرجت بها.

• أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة ستحاول تقصي أثر تفويض السلطة على كفاءة وسرعة انجاز الاعمال وكذلك أداء العاملين في شركة ارامكو السعودية فرع منيفة، وتنبع الأهمية من أهمية معرفة التأثير الذي يمكن أن يحققه على كفاءة ودقة وسرعة انجاز الاعمال كما تبرز أهمية الموضوع في دراسة مفهوم الأداء بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص وكذا معرفة العوامل المؤثرة في فعاليته من خلال ربط هذه الفاعلية بعملية تفويض السلطة.

وعليه يمكن اعتبار أن أهمية الدراسة تتجسد من خلال بعدين هما:

○ البعد النظري: الذي يتمثل في دراسة مفهوم تفويض السلطة ودوره في كفاءة ودقة الاعمال الموكلة للمرؤوسين وبالتالي تأثير ذلك في تطوير أداء العاملين داخل شركة أرامكو.

○ البعد الإجرائي: الذي يتجسد في تقديم وازرار ما يمكن أن يقدمه التفويض على مستوى الشركة.

• أهداف الدراسة

تتمحور الأهداف الرئيسية للدراسة في النقاط التالية:

1. تحديد مفهوم تفويض السلطة كمبدأ إداري.
2. تحديد مفهوم الاداء الوظيفي للعاملين وسبل تطويره.
3. التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل في شركة أرامكو السعودية.
4. تشخيص واقع ممارسة السلطات من خلال تفويض شركة أرامكو ودوره في تنمية قدرات العاملين بها.
5. التعرف على تأثير تفويض السلطة على سرعة انجاز الاعمال وكفاءتها داخل شركة أرامكو.

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

6. التعرف على العوامل الايجابية لنجاح التفويض في السلطة في شركة أرامكو.
7. التوصل إلى نتائج مهمة ووضع التوصيات والمقترحات على ضوء تلك النتائج.

• الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة واحدة من المرتكزات الرئيسية التي يستند عليها أي بحث في بناء أطاره الفكري , وذلك عن طريق تحليل مدى تتابع الاهداف في هذه الدراسات وتجانس الميادين التي اختيرت فيها عوامل الظاهرة وابعادها وتتمثل الدراسات السابقة في:

1. دراسة (العوامل، 1994) والتي هدفت إلى تحليل مفهوم السلطة في عينة مختارة من المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص، واشتملت الدراسة على (767) موظفاً من مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا في (31) مؤسسة حكومية و(46) شركة خاصة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة بين القناعة الذاتية بمبدأ تفويض السلطة ومدى تطبيقه إلى المبحوثين، وجود معوقات لتفويض السلطة من بينها ضعف الثقة ونقص التدريب وجمود التشريعات وتخلف الهياكل التنظيمية.

2. دراسة باربرا وآخرون (Barbara,etal., 1996) حول أنماط سلطة المشرفين والقيادة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس الثانوية في (الألباما)، تم توزيع استبانة على (135) من مديري المدارس الثانوية، (135) من ممثلي اتحاد المعلمين المحليين، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين يمتنعون عن تفويض السلطة لمرؤوسهم، وليس ثمة اختلاف بين الذكور والاناث في المفاهيم المتعلقة بأنماط القيادة وتفويض السلطة.

3. دراسة (سعيد، 1998) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التفويض وتبسيط الإجراءات في الوزارات اليمنية، تم اختيار خمس وزارات مثلت مستويات مختلفة

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية

في عملية التفويض والإجراءات المتعلقة بالجمهور وهي: وزارة المالية، وزارة الإدارة المحلية، وزارة التخطيط والتنمية، وزارة العمل والتدريب المهني، وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري، وتوصل الباحث إلى أن (94%) من الإدارات العليا يفوضون صلاحياتهم لمؤسسيهم، وضعف مشاركة من الإدارة الوسطى في اتخاذ القرار، وعدم وضوح المهام التي تمارسها الإدارة الوسطى، وأشار (44%) من الإدارة العليا بأنه لا يوجد من مؤسسيهم من هو أهل للتفويض.

4. أشارت دراسة بروست (Brost, 2000) والتي هدفت إلى استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية والطلاب في إنجلترا حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم واتخاذ القرارات وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد، وقد توصل الباحث إلى أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عنه تطبيق قرارات بشكل أفضل، ويؤدي إلى تطوير العمل والإبداع وزيادة التحصيل الدراسي عند الطلاب، وتبادل الأفكار.

5. تشير دراسة (Emery, C. et al, 2019) أنه على الرغم من أن علاقات التباين بين القادة ومؤسسيهم أساسية وفقاً لنظرية التبادل بين القادة والأعضاء Leader Member Exchange (LMX)، فإن البحث يوفر معرفة محدودة حول ما إذا كانت استجابات الموظفين للتصورات الفردية للمؤوسين موحد أم لا، لذلك فمن الأهمية ضرورة دراسة التمكين النفسي كأداة للموظفين لاستخدامها لمواجهة التأثير السلبي للتصورات الفردية المتصورة للمؤوسين. ولقد توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

(1) عندما يدرك الموظفون أن مديريهم لديهم علاقات متباينة بين موظفي مجموعة العمل، يميل الموظفون إلى أن يكونوا أقل رضا في وظائفهم، ويتم تفسير هذه العلاقة السلبية من خلال تصورات الموظفين للعدالة الإشرافية.

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

(2) الموظفون ذوي مستويات التمكين النفسي المنخفضة - الموظفون الذين يشعرون بقدر أقل من التحكم في عملهم - يبلغون مستويات أقل من الرضا الوظيفي عندما يرون أن مديريهم يفرقون بين الموظفين.

(3) الموظفين ذوي المستويات العالية من التمكين النفسي يكونون أكثر مرونة في التعاملات، حيث يُنظر إلى المديرين على أنهم يميزون بين موظفي مجموعة العمل.

6. افترضت دراسة (Han, J. H. et al, 2020) أن نرجسية قادة الفريق والأعضاء يمكن أن تمنع أو تساعد في عملية التمكين عبر المستويات من خلال التأثير على التوزيع المقصود لسلطة اتخاذ القرار والموارد بين قادة الفريق والأعضاء، حيث توصلت الدراسة لنتائج هامة جاء أهمها في: أن مناخ التمكين يرتبط على مستوى المنظمة ارتباطاً إيجابياً بالقيادة التمكينية لقادة الفرق وذلك عندما يكونون أقل نرجسية، في حين يرتبط تمكين القيادة ارتباطاً إيجابياً بأداء المهام الفردية عندما يكون أعضاء الفريق نرجسين للغاية. لذلك، فإن أن الجمع بين القادة الأقل نرجسية والأعضاء الأكثر نرجسية هو حالة يكون فيها التأثير غير المباشر لمناخ التمكين التنظيمي على أداء المهام الفردية من خلال تمكين القيادة إيجابياً.

7. ترى دراسة (قرني، 2018) أن توافر المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على تحفيز العاملين وتحرير الطاقات الكامنة لديهم، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة وبالتالي تحقيق النتائج المستهدفة والمرجوة من المنظمة. وهو ما أكدته تقرير مكتب المحاسبة العامة للولايات المتحدة الأمريكية (United State General Accounting Office, 2001) الذي جاء بعنوان الممارسات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتمكينهم كجزء من إجراء تغييرات تنظيمية تهدف إلى إعادة تنظيم المنظمات والعمليات لتحسين الأداء، ولقد اعتمد التقرير على سؤال الخبراء المتخصصين والمديرين التنفيذيين لتحديد الممارسات التي تمكن الموظف،

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية

حيث توصل التقرير إلى ست ممارسات رئيسية في المنظمات التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم وهي: اثبات وإظهار التزام الإدارة العليا، إشراك النقابات العمالية للمساهمة في عملية التغيير، تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، تكوين فرق عمل تساعدهم في تحقيق غايات وأهداف المنظمة، إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات، تفويض الصلاحيات لموظفي الخطوط الأمامية.

• إشكالية الدراسة

يعد تفويض السلطة على أفراد المنظمات أحد سبل نجاحها وهذا التفويض يجب أن يتم وفق ضوابط تعتمد على عدد من المعايير فيها في المستوى العلمي والخبرة والكفاءة ، لكي يتمكن الأفراد من متابعة وتنفيذ عملهم بالشكل المطلوب الذي يؤدي الى نجاح المنظمة ,في العمل الإداري المناط بها ، وفي ظل كبر واتساع نشاط شركة أرامكو وتطورها وزيادة الاعباء على مديري الشركة، أصبح من الضروري عليه تفويض جزء من سلطته لبعض الموظفين ، فما مدى تأثير هذه العملية على تحسين أداء العاملين،وعلى رفع مستوى كفاءتهم في الشركة وبالتالي على سرعة إنجاز أعمالهم ودقتها ومن ثم اتساع نشاط الشركة وتطورها؟

• الاسئلة الفرعية

وللإجابة عن هذه الإشكالية نقترح مجموعة من الأسئلة:

1. ما هو المقصود بتفويض السلطة؟
2. ما هو المقصود بأداء العاملين؟
3. هل يؤدي تفويض السلطة الى تطوير الاداء الوظيفي في شركة أرامكو؟
4. هل أن تفويض السلطة على الافراد يتم وفق المعايير العلمية (المستوى العلمي والخبرة والكفاءة) ويؤدي الى تحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها؟
5. ما هي معوقات تفويض السلطة بشركة أرامكو إن وجدت؟

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري ، معاذ أبوتيلي ، إشراف: وليد عبد الجواد

• فرضيات الدراسة

1. يساعد تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال في شركة أرامكو السعودية فرع منيفة.
2. إن منح صلاحيات أكبر للعاملين يساهم في زيادة كفاءة وفعالية الأداء في شركة أرامكو فرع منيفة.

• متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: تفويض السلطة.
2. المتغير التابع الأول: سرعة إنجاز الأعمال.
3. المتغير التابع الثاني: كفاءة أداء الأعمال.

• حدود الدراسة:

■ الحدود البشرية: سيتم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بشركة أرامكو السعودية.

■ الحدود الزمنية: خلال العام 2023.

■ الحدود الجغرافية: فرع شركة أرامكو السعودية في منيفة.

• مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة عدة مصطلحات جوهرية ومهمة قمنا بتعريفها كما يلي:

■ السلطة (Authority): هي القوة أو الحق في التصرف واتخاذ القرارات واصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه وبالتالي فإن الأسس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها، كما تعرف السلطة إجرائيا على أنها القوة التي يمتلكها المدير في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين التي تمكنه من ممارسة مسؤوليته لتحقيق أهداف المؤسسة

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية

■ **تفويض السلطة (Delegation of Authority):** أن المسؤول يوكل إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه بمقتضى قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه المهمات.

● **فعالية الأداء (Efficiency Performance):** ويقصد بها أن يؤدي العاملون الأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتوافق مع متطلبات طبيعة العمل ليحقق بذلك رضا المسؤولين في المؤسسة ورضا الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملين.

● **منهجية الدراسة:**

ستعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتميل الدراسة إلى أن تكون استكشافية مستخدمة الأسلوب الوصفي لتستهدف إلقاء مزيد من الضوء على المشكلة البحثية موضوع الدراسة وبلورتها كخطوة أولية نحو مساعدة متخذى القرار بشركة أرامكو، وحتى يمكن تحقيق ذلك فقد اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهما:

-البيانات الثانوية والدراسات السابقة: سيتم الإعتماد على الدراسات والاحصائيات - ذات الصلة - التي تصدرها الجهات الرسمية المعنية كما أنه ستم الاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة.

-البيانات الأولية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في الحصول على البيانات الإضافية بجانب البيانات الثانوية على أسلوب المسح الاحصائي بالعينة للفرع محل الدراسة، وقد تم الاعتماد على أداة الاستقصاء "Questionnaire" كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، وسيتم وضع الاستقصاء في الملاحق.

• هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من المقدمة وهي تشمل مشكلة الدراسة وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة والدراسات السابقة وإشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية وفرضيات الدراسة ومتغيرات الدراسة وحدود الدراسة ومصطلحات الدراسة و منهجية الدراسة، ثم فصل الإطار النظري من الدراسة، ثم فصل منهجية الدراسة والدراسة الميدانية، ثم النتائج العامة والتوصيات.

تفويض السلطة هو نهج لتخفيف العبء على الإدارة عن طريق نقل المسؤولية عن تنفيذ مهام معينة إلى المرؤوسين. لها فوائد عديدة لكل من الإدارة والعاملين الذين يقومون بالمهام، على الرغم من وجود بعض الصعوبات العملية التي يجب التغلب عليها. يناقش هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بتفويض السلطة، بما في ذلك تحديد المسؤوليات والصلاحيات، مع مراعاة عوامل مثل الحاجة إلى خطوط واضحة للسلطة ، والتأكد من أن التفويض فعال.

أولاً: المسؤوليات والصلاحيات

1. المسؤوليات: هي تعهد المرؤوسين لرؤسائهم بأداء الواجبات التي تتضمنها أعمالهم بشكل يضمن النتيجة المرجوة (مهنا، 2006: 23)..
2. الصلاحيات: هي الحق في صنع القرارات وهي شكل من أشكال السلطة تهدف إلى توجيه الآخرين بناءً على الموقع الوظيفي داخل المؤسسة وليس على أساس رغباتهم الشخصية (محمد، 2008).

ضرورة تحديد المسؤوليات والصلاحيات:

إن المهام الوظيفية لأي موظف داخل المؤسسة تنقسم إلى قسمين:

1. أعمال للتنفيذ (مسؤوليات) 0
2. قرارات للاتخاذ (صلاحيات) 0

ومن أجل تحديد المسؤوليات والصلاحيات يجب مراعاة الأمور التالية (توفيق، 2006:27):

1. يحق للمديرين تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، ولكن يبقوا هم المسؤولين عن استخدام المرؤوسين لهذه الصلاحيات.
2. يفقد المدير الذي يفوض الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي قام بتفويض بها، ولكن يبقى مسؤولاً عنها.
3. يتم تمرير الصلاحيات عبر الدائرة إلى الأسفل وتوزيعها على المرؤوسين. يجب تزويد الشخص المخول (حتى يعتبر مسؤول) بما يلي (دكروري، 2007:50):

1. متطلبات الوظيفة والأهداف المطلوب تحقيقها
2. المعرفة وتكون إما عن طريق التدريب أو إجراءات مكتوبة
3. الوسائل المناسبة لضبط ما يقوم به في حال حدوث انحرافات وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة
4. الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار حول الأسلوب الذي سيتم من خلاله تحقيق الأهداف المرجوة 0
5. التزام الشخص المفوض بالصلاحيات بالعمل ضمن صلاحياته المفوض بها لا أكثر ولا أقل 0

ثانياً: تعريف السلطة

قبل مناقشة مفهوم تفويض السلطة، يجب أولاً فهم مفهوم السلطة. السلطة هي الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين والتزام أولئك الذين يتم توجيه الأوامر إليهم بالامتثال تحت طائلة المسؤولية. وهي القوة والقدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر على تصرفات الآخرين. ويشمل الحق في اتخاذ الإجراءات والقدرة على ممارسة السلطة. (مهنا، 2006:23).

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

ثالثاً: مفهوم تفويض السلطة

عرفه توفيق (2006:27) بأنها تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها، فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه.

كما عرفه دكروري (2007:50) على انه منح بعض الصلاحيات التي يتمتع بها الرئيس نفسه لمساعدته على أداء مهامه. هذا يعني أن المساعد هو من يتخذ القرارات ويعطي الأوامر، وهو المسؤول الأكبر عن نجاح هذه الأعمال.

التفويض الإداري إجراء مهم وضروري لتنفيذ الوظيفة الإدارية في الدولة الحديثة، حيث ازداد حجمها ونشاطها وتعقيدها. تسعى السلطة الإدارية دائماً إلى تحقيق السياسة العامة للدولة بأفضل طريقة ممكنة لتلبية احتياجات الأفراد. عرفت هذه الممارسة عبر التاريخ، وهي نتاج تطور اجتماعي وتتابع عدة مراحل تاريخية. كانت معروفة بين الرومان واستخدمت للتعبير عن العلاقة التعاقدية في إطار القانون الخاص (محمد، 2008).

رابعاً: المبادئ الأساسية لتفويض السلطة

للقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لابد من توافر شروط ومبادئ أساسية عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسها بكل جوانبها، لكي يمكن اعتماده لأكثر من منظمة ومسؤول إداري وفي ادناه عرض لتلك الشروط (ماهر، 2001):

1. قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين المرعية.
2. جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات.
3. علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين في المدرسة وأن يكون صريحاً لا ضمناً.

4. أن يكون التفويض مكتوباً: وأن تكون السلطة والأعمال المفروضة محددة بدقة وواضحة المعالم.
5. توضيح حدود العمل والسلطات المفوضة قبل التفويض بما يضمن أداء العمل دون الخروج من قواعده وأساليبه، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتاً لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
6. كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة.
7. المتابعة المستمرة من قبل الرئيس لأعمال المرؤوس المفوض حيث إنه المسؤول الأول عن تلك الأعمال.
8. توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض.
9. تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي.
10. صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفة لا الشخصية، بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافياً للتداخلات في العمل.
11. الهدف: وتختلف أهداف المؤسسة باختلاف نشاطها وطبيعتها والظروف المحيطة بها.
12. التخصيص وتقسيم العمل: يقوم هذا المبدأ على المزايا التي يوفرها.
13. وحدة القيادة: أما هذا المبدأ فيقوم على فرضية مؤداها أنه يجب أن يكون للمرؤوس رئيس واحد يتلقى فيه التوجيهات والتعليمات.
14. السلطة والمسؤولية: يتوقف نجاح التفويض على مقدار السلطة الممنوحة للرؤوساء ودقة تنفيذ المرؤوسين للعمل.

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

15. التوازن: ويعتمد على أساس التوازن في توزيع عبء العمل على الأقسام التي تقوم بأجزاء العمل المختلفة انطلاقاً من فرضية التساوي في الأعباء بين الأقسام المختلفة.

16. المرنة: وتعني أن يكون التنظيم مرناً غير جامد وقابلاً للتكيف بما يمكنه من مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة التي تتعامل معها المنظمات دون إحداث تعديلات جذرية تتطلب إعادة التنظيم.

خامساً: خصائص التفويض الإداري

التفويض هو إجراء وقي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين. ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي (حريم، 1997):

1. أن التفويض هو إجراء وقي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.

2. إن الهدف من إجراء التفويض هو الإقلال من العبء الملقى على عاتق المدير، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها.

4. أن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه، وبالتالي يتيح له متسعاً من الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة للمدير، وبالتالي الدخول في تفاصيلها، وتقديرها قبل اتخاذها (سرار، 2013)

5. يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان شاملاً فإنه سيكون سالباً لمنصب صاحبها، بل هو محدد بمسائل معينة على سبيل الحصر.

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية

6. التفويض يصدر عن يملك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه.

سادساً: شروط التفويض الإداري

لكي يحقق التفويض آثاره بكفاءة وفعالية هناك شروط معينة لابد من توافرها منها ما يلي (الزعيبي، 2004):

1. أن يكون من فوضت إليه السلطة قادرا على تحمل أعبائه.

2. أن تتوفر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السلطة.

3. أن يكون التفويض واضحا.

4. أن يوجد نظام للرقابة.

5. تدريب الأشخاص قبل أن تفوض إليهم السلطة.

6. أن يكون التفويض في حدود الإمكانيات المتاحة.

7. أن يراعي التفويض مبدأ وحدة الأمر.

سابعاً: فوائد التفويض الإداري

تتعدد فوائد التفويض لصالح المنظمة والعاملين على حد سواء كالتالي (زين

الدين، 2003):

1. التخلص من بعض الأعمال الروتينية ليتفرغ لوظيفته الرئيسية (التخطيط)

2. يتيح الفرصة لمساعديه للتدريب على القيادة

3. يعد الكوادر الجاهزة لاستلام القيادة متى ما دعت الظروف لذلك

4. يحقق السرعة في اتخاذ القرارات والبت في المشاكل اليومية

5. رفع معنويات الأفراد وزيادة شعورهم بالثقة في نفوسهم. (مع مراقبة ذلك).

6. أن التفويض الناجح يمنح المحبة والتقدير للعاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم

أعضاء مهمين في المنظمة.

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

7. أن التفويض الناجح يساعد على تكوين المناخ التنظيمي المناسب الداعم للعلاقات الإنسانية.

8. التفويض يوضح الكثير من المفاهيم الصحيحة المطلوبة في العمل.

9. التفويض الجيد القائم على المنهجية يحد من المشاكل في المنظمة وقد يتجاوزها.

10. التفويض السليم للسلطة يُمكن المفوض إليه من التعرف على حاجات العاملين وظروفهم وآمالهم عن قرب وبشكل مباشر.

11. التفويض المنهجي الذي يراعي العلاقات الإنسانية يعود بالنفع والتدعيم الإيجابي لجوانب العمل في المنظمة، ويساعد المفوض إليه على تقديم اقتراحات مفيدة.

12. التفويض الناجح يمنح المفوض إليه كسب المهارة الإدارية والترقي في السلم الوظيفي.

– الحالات التي تفرض على القائد تفويض سلطته: حالات الاستعجال التي تقتضي حلاً سريعاً لإحدى المشاكل او في حالة غياب القائد.

– يقوم تفويض السلطة على الاركان التالية (سعيد، 1998):

1. ان يخصص الرئيس واجبات معينة لمؤوس مباشر له.

2. منحه الاذن (السلطة) للقيام بالعمل مثل استخدام الموارد واتخاذ القرارات.

3. انشاء التزام (المسؤولية) لدى كل مؤوس اتجاه رئيسه بتأدية الواجبات.

ثامناً: مبادئ تفويض السلطة

هناك مجموعة من المبادئ الاساسية التي يلتزم بها المدير لكي يوكل الى احد

موظفيه جزء من مسؤولياته وهذه المبادئ يمكن ايجازها في النقاط التالية

(سليمان، 2002):

1. تفويض السلطة لا يعفي من المسؤولية.

2. وحدة إصدار الأوامر.
3. تدرج السلطة من اعلي الى أسفل يستند الى وحدة اصدار الاوامر وجودة أساليب الاتصال فلا يجب تخطي الرئيس المباشر.
4. تكافؤ السلطة والمسؤولية.
5. التوازن بين القوة او القدرة: المدير قد يتمتع بالسلطة لاداء عمل معين ولكت تنقصه القوة او القدرة والعكس وكلا الوضعين غير مرغوب فيه والسلطة العملية هي التي تتساوى عندها القوة مع السلطة المفوضة لشخص ما.
6. مبدأ الاستثناء: أي ضرورة تركيز الاداري على الامور الاساسية وتفويض الاعمال الاخرى لتابعيه.
7. حدود السلطة وقد تكون خارجية متمثلة في القوانين والسياسات او داخلية حددتها اهداف التنظيم وتقل حدود السلطة كلما انخفض مستوى الوظيفة وتزداد كلما ارتفع.

تاسعاً: الأمور التي ينبغي ولا ينبغي فيها تفويض السلطة

تعدد الامور التي ينبغي والتي لا ينبغي فيها تفويض السلطة وقد تم

توضيحها في النقاط التالية (الشافعي، 2003):

- الأمور التي ينبغي فيها تفويض السلطة:
1. احتياطات الامن والنظام في المؤسسة.
2. حسن سير العمل وتصريف العمال.
3. استخدام الاجهزة والمعدات.
4. عمل السجلات والملفات والاحتفاظ بها.
5. تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي.
6. تدريب الموظفين الجدد على العمل.
7. الاشراف على حضور وانصراف العاملين.

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي ، إشراف: وليد عبد الجواد

8. منح الاجازات الاعتيادية والمرضية.

- الأمور التي لا ينبغي فيها تفويض السلطة (أو تفويضها بحدود معينة):

1. حق تفويض السلطة نفسه.
2. المسؤولية النهائية لجودة العمل.
3. العلاقات الخارجية مع المؤسسات.
4. تخطيط برامج التدريب اثناء الخدمة.
5. رفع التقارير عن سير العمل للرؤساء.
6. الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.
7. النظر في المكافآت والعقوبات للموظفين.

عاشراً: سلبيات التفويض

1. فقدان السيطرة

2. ضياع الوقت

3. فقدان التحكم والنفوذ

4. ضياع المكافأة والتقدير

أداء الأعمال في المؤسسات

إن موضوع الأداء وتقييمه يعد من أهم المواضيع التي تندرج ضمن وظيفة الموارد البشرية في أي إدارة أو منظمة ما، ذلك أن نجاح أي مؤسسة أو منظمة لا بد أن يرتبط بمدى كفاءة و فاعلية أداء مواردها البشرية، حيث تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل أيضا بامتياز أهم أهداف المؤسسة والمعرفة ومدى كفاءة الموظفين تقوم الإدارة بتقييم أداءها بمعرفة مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة لهم، ومن خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء مفهوم للأداء وأنواعه وتقييم الأداء وأهميته.

أولاً: مفهوم الأداء

لقد أعطى الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس " F.W Nickolas " والذي عرف الأداء **performance** : بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (درة ، 2003).

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على انه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، ولتتمكين من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم الأداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة" (بدوي ، 1992: 310).

أهمية الأداء الوظيفي

أنطلاقاً من أن الاداء الوظيفي تعبير عن قدرات الافراد وامكانياتهم فضلاً عن كونه انعكاساً" للاداء الكلي للمنظمة ذاتها. لذا أظهرت كثير من المحاولات من قبل ادارة الموارد البشرية للاهتمام بتحسين الاداء لذا يمكننا الاشارة الى عدة أسباب تمثل الدوافع الاساسية لابرار أهمية تحسين الاداء على مستوى الاقتصاد الوطني بصورة عامة وعلى مستوى المنظمات والافراد بصورة خاصة (Boxall & Macky, 2009):

1. تساهم عملية تحسين الاداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي ، إشراف: وليد عبد الجواد

2. تقوم عملية تحسين الاداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الارباح التي تستمر في خدمة الافراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.
3. مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الاخرى .
4. رفع كفاءة الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود ايجابي ويتجلى ذلك من خلال امكان المنظمة الكفاءة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة.
5. عملية رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعني بها الادارة لزيادة الانتاجية التي تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة.

أنواع الأداء والعوامل المؤثرة عليه

أولاً: أنواع الأداء

بعد التعرض إلى المفاهيم العامة للأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء ويتم التقسيم هذا بالاعتماد على جملة من المعايير نوردتها فيما يلي (مزهود ، 2001):

1. حسب معيار المصدر

ويمكن تقسيمه إلى نوعين اثنين هما:

▪ أولاً: الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة

من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالي (عشي، 2002):

1. الأداء البشري: وهو أداء المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
2. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
3. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

▪ ثانياً: الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة . فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب (عبدالحاميد، 2012).

2. حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

▪ أولاً: الأداء الكلي

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة، كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو (مزهود، مرجع سبق ذكره).

▪ ثانياً: الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق اهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة به، لا اهداف الانظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة (عشي، مرجع سبق ذكره).

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي ، إشراف: وليد عبد الجواد

3. حسب المعيار الوظيفي

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كل وظيفة في المؤسسة على حدى

كما يلي (السالم، 1987):

▪ أولاً: أداء وظيفة الافراد (الموارد البشرية)

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن عنصر الفرد متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية، إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر لا يمكن إخضاعها لدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق (Micheli & Pavlov, 2020)

▪ ثانياً: أداء وظيفة العلاقات العمومية

الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيراً الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصل على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة التسديد ما عليهم في الآجال المناسبة والجودة العالية (Kumar, 2017).

تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً فالهدف عند تحليل العملية

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية

التدريبية هو معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، أو الأفراد الذين لا يحتاجون إليه، وهو نشاط مستمر لتقييم الأداء أهداف عديدة تسعى إلى تحقيقها منها (عبدالرحيم، 2005):

1. تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات الفنية والإدارية كما يكتشف قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله.

2. وضع نظام عادل للحوافز تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته وعلى هذا الأساس تتم مكافئة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها (بلال، 2011).

3. يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة: فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع لعدم وضعهم في الوظيفة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.

4. يساهم التقييم في التخطيط القوى العاملة: ورسم سياسات الاختبار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

5. التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل: مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجازه العمل المطلوب.

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

المبحث الثالث: علاقة تفويض السلطة بالاداء الوظيفي في المؤسسات

نظراً لتطور بيئة الأعمال التي أصبحت تشكل مأزقاً يفرض نفسه على الساحة الإدارية لكافة المنظمات، وذلك نتيجة التغيرات - التي حدثت ومازالت تحدث- سواء فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية أو القيم والسلوكيات المهنية للعاملين. لذا فقد أصبح الحد من الحواجز الإدارية وتعزيز روح المبادرة من القضايا المهمة في جداول أعمال كافة الحكومات، على الرغم من تكريس جهود لا يستهان بها لتحسين أنظمة العمل وإدخال أشكال جديدة من التواصل بين المستويات الإدارية بما يحقق معدلات أداء أفضل للمنظمات العامة. (Dobrolyubova, 2017)

يعد تفويض السلطة استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، وذلك من خلال منح العاملين - خاصة العاملين في الصفوف الأمامية والإدارة الإشرافية - المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات في أعمالهم اليومية، بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم ومطالبهم. وهذا، يتطلب ضرورة إحداث تغيرات كبيرة لأدوار العمل لكل من المديرين والمرؤوسين، فالمديرون يجب أن يتحولوا من إصدار الأوامر والرقابة إلى التفويض والثقة بالمرؤوسين، والمرؤوسون يجب أن يتحولوا من اتباع الأوامر والتعليمات إلى صنع القرارات الخاصة بهم، بما يسمح للمنظمة أن تكون مرنة ومتكيفة مع التغيرات السريعة في الظروف البيئية المحيطة (عبدالرحيم ، 2005).

التفويض والعمل الإداري المؤسسي

إن التفويض سواء بسلطة اتخاذ القرار أو المشاركة في اتخاذه، هو أساس العمل الإداري. فلا إدارة من دون قرارات، كونها محور العملية الإدارية، فالتفويض الفعلي، المرتبط بالتقسيم الطبيعي للعمل ، ومسار تنفيذه ، وتأدية

المهام ..هو الذي يعكس الوعي الحقيقي بجماعية العمل المؤسسي، المبني على التعاون والتكامل. من دون التفويض الفعلي، لا تستطيع أية مؤسسة أن تحقق أهدافها بفعالية... بل لا يمكنها أن توجد، وأن تبقى وتستمر. فالهدف الرئيسي من التفويض هو تكوين المنظمة (مؤسسة، منشأة) بوصفها كلاً منظماً، منسجماً، متماسكاً، متوازناً وقادراً على القيام بأداء وظيفته (عمر، 2013).

إن وجود عدد محدود من المستويات الإدارية، يقتضي، بالضرورة، ومن وجهة نظر الأداء الجيد للعمل، تفويض كل مستوى ببعض صلاحياته إلى المستوى الأدنى الذي يليه مباشرة في حال غياب التفويض بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكولة، وتنفيذ المهام المطلوبة، لا يمكن أن تمارس الواجبات والمسؤوليات التي يتطلب أداؤها التنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة والفعاليات(Shackleton,1995).

التفويض والأداء الوظيفي

يؤدي الموظف واجبات مركز العمل الوظيفي أو المنصب الذي يشغله من خلال ممارسته صلاحيات هذا المنصب. فالمفهوم الإداري للتفويض يتضمن الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، وهي من مكونات الوظيفة الأساسية. إن إسناد الوظائف، كواجبات ومسؤوليات معينة، إلى من تتوافر فيهم شروط شغلها، من دون تفويضات (صلاحيات) متناسبة، ومتكافئة لتلك الواجبات والمسؤوليات، لا معنى لها، وينطبق ذلك على أية صلاحيات من دون تحديد المجال الذي يجب أن تمارس فيه هذه الصلاحيات(Micheli& Pavlov,2020).

مادام المفوض مسؤولاً مباشرة أمام المفوض عن حسن وسلامة ممارسة التفويض، فمن الضروري أن تكون الصلاحيات (السلطات المفوضة) واضحةً ومحددةً، بما يساعد المفوض إليه على ممارستها في مجال أداء واجباته وتنفيذ مهامه بالشكل الأفضل. إن اتخاذ القرارات التنفيذية، على المستويات الإدارية

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

الدنيا، لا يتطلب ، عادة ، وقتاً طويلاً، بحكم قربها ، في الواقع، من المنفذين وتكون هذه القرارات أكثر نجاحاً من الناحية الفنية والموضوعية، خاصة عندما تتوفر الكفاءات والمهارات المطلوبة 0 إن تركيز الصلاحيات في مستوى الإدارة العليا يؤثر تأثيراً سلبياً على العاملين ومبادراتهم ، وعلى الرغبة لديهم في العمل ، وعلى درجة حماسهم في تأدية واجبات ووظائفهم وأعمالهم(عبد الحميد ،2012).

ثقافة التفويض للسلطة الإدارية

يجب إشاعة ثقافة التفويض السلطة الإدارية في المؤسسة لأن تفويض السلطة في نشاط المؤسسات يشكل عاملاً أساسياً في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء. هذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم والإدارة من خلال تطبيق مبدأ " التكافؤ بين السلطة والمسؤولية " كأسلوبٍ فعالٍ تستخدمه الإدارة في ممارستها لوظائفها، وتحقيقها لأهدافها على نحو أفضل من هنا، لا يمكن النظر إلى إشكالية تفويض السلطة إلا في إطار النمط الإداري السائد في المؤسسة المعنية ، الأمر الذي يجعل " مهمة " التفويض صعبة ، سهلة ، ومعقدة أيضاً . يعود ذلك، في الواقع، إلى ترابط علاقات التفويض التفاعلية، المتبادلة التأثير مع غيره من المفاهيم والجوانب الحيوية في محيط العمل المؤسسي مثل(Hitesh,2019) :

- السمات الشخصية للرؤساء والمفوضين، والمرؤوسين والمفوضين
- المركزية واللامركزية في الإدارة.
- مدى حرية التصرف في مجال سلطة اتخاذ القرار.
- القرار الإداري، أهميته، مستواه وإصداره، تبليغه إلى المنفذين، أهدافه نتائجه وتبعاته.
- سلطة المنصب/ المركز الإداري، المستمدة من المنصب ذاته.
- سلطة المركز الوظيفية، لما يقدمه من الخدمات إلى الإدارات الأخرى.
- المفوض والمفوض إليه والرقابة.

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية

- السلطة والمسؤولية، والالتزام، والمساءلة، والمحاسبة.
 - الحالة والموقف واستقلالية القدرة على التصرف 0
- يؤدي التفويض إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال ما يلي (عمر، 2013):

1. زيادة الثقة الذاتية للعاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.
 2. استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين وزيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه
 3. ظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين
 4. إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل:
 5. الشعور بالإنجاز والأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، مما يجعلهم أكثر نشاطاً.
 6. جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين، وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها.
 7. رفع درجة رضا العاملين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية ويجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية.
 8. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين ورفع كفاءتهم الذاتية.
 9. السماح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر.
- إذن، تظهر علاقة التفويض بالأداء الوظيفي من خلال التأثير على كفاءة العاملين داخل المؤسسة، فالعاملين الذين يتم تفويضهم في بعض الأعمال أكثر تحفزاً وإنتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم مما يجعلهم قادرين على التخطيط له وتحسينه، فشعورهم بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق انتماءهم للعمل ويشجعهم على الإبداع وتحمل المسؤولية، كما يحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

على إشباع حاجاتهم، وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل وكذلك زيادة معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم ، ومن ثم التأثير على رغباتهم في البقاء في عملهم، فالتفويض يوفر ميزة توافق قدرات العاملين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم ، من خلال تفعيل جهودهم مما يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: شركة أرامكو فرع منيفة

مقدمة

أرامكو السعودية، المعروفة رسميًا باسم شركة الزيت العربية السعودية، هي شركة وطنية للبترول والغاز الطبيعي مقرها الظهران، المملكة العربية السعودية. إنها أكبر شركة نفط وغاز متكاملة في العالم من حيث الاحتياطات والإنتاج ، مع عمليات تمتد عبر سلسلة قيمة النفط والغاز بأكملها من التنقيب والإنتاج إلى التكرير والبتروكيماويات.

تأسست أرامكو السعودية عام 1933 ولعبت دورًا حاسمًا في تنمية اقتصاد المملكة العربية السعودية. تتمتع الشركة بنفوذ سياسي واقتصادي كبير في المنطقة، حيث تمتلك الحكومة السعودية حصة الأغلبية في الشركة. وهي شركة ضخمة تمتد عملياتها عبر سلسلة قيمة النفط والغاز بأكملها. يقع المقر الرئيسي للشركة في الظهران بالمملكة العربية السعودية، ولها شركات تابعة ومشاريع مشتركة في عدة دول.

تتجلى الأهمية العالمية لأرامكو السعودية من خلال حقيقة أنها تنتج حوالي عُشر إمدادات النفط العالمية. تعتبر عمليات الشركة حيوية أيضًا لصناعة الطاقة العالمية، نظرًا لأهمية النفط والغاز في الاقتصاد العالمي.

الهيكل التنظيمي لأرامكو السعودية

الهيكل التنظيمي لأرامكو السعودية هرمي، مع تسلسل قيادي واضح. تنقسم الشركة إلى عدة وحدات أعمال، بما في ذلك المنبع (الاستكشاف والإنتاج والتطوير) ، والتكرير (التكرير ، والتسويق ، والتوريد) ، ووحدات أخرى مثل الهندسة ، والبحث والتطوير ، والخدمات الصناعية. يرأس كل وحدة أعمال مسؤول تنفيذي كبير، وهناك مستويات متعددة من الإدارة تحتها. تمتلك الشركة عملية صنع قرار مركزية، مع اتخاذ معظم القرارات الإستراتيجية على أعلى مستوى من الإدارة (Dessler, 2017)

فرع منيفة بشركة أرامكو

فرع منيفة هو أحد حقول النفط الرئيسية التي تديرها شركة أرامكو السعودية. تقع في الخليج العربي ويقدر أنها تحتوي على ما يقرب من 13 مليار برميل من النفط الخام. يتميز حقل منيفة بالجيولوجيا الصعبة، حيث يقع جزء كبير من المحميات في المياه الضحلة ومناطق المستنقعات.

ويقع فرع منيفة في الجزء الشرقي من المملكة العربية السعودية في الخليج العربي. تبلغ مساحتها حوالي 90 كيلومترًا مربعًا وتقع قبالة ساحل مدينة الجبيل الصناعية. تم اكتشاف الحقل في عام 1957، وبدأ تطويره في عام 2006. يحتوي حقل منيفة النفطي على احتياطي نفطية كبيرة تقدر بنحو 13 مليار برميل، أي ما يعادل حوالي 4٪ من احتياطي النفط العالمي Gomez & (etal.,2016).

اعداد الدراسة عن فرع منيفة مهمة لعدة أسباب. أولاً، هو أحد الأصول الرئيسية لأرامكو السعودية وهو أساسي لأهداف الإنتاج الإجمالية للشركة. ثانيًا، يمثل حقل منيفة تحديًا تقنيًا ولوجستيًا كبيرًا للشركة، نظرًا لجيولوجيتها المعقدة واعتباراتها البيئية. أخيرًا، يوفر تطوير حقل منيفة رؤى مهمة في الاتجاهات الأوسع

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

التي تشكل صناعة النفط والغاز العالمية، بما في ذلك الأهمية المتزايدة للاحتياجات غير التقليدية والحاجة إلى ممارسات التنمية المستدامة (King,2012)

للتوسع في أهمية دراسة فرع منيففة، تجدر الإشارة إلى أن تطوير الحقل هو جزء من استراتيجية أرامكو السعودية الأوسع لزيادة طاقتها الإنتاجية من النفط. وضعت الشركة أهدافاً طموحة لزيادة طاقتها الإنتاجية إلى 13 مليون برميل يومياً بحلول عام 2030، ارتفاعاً من طاقتها الحالية البالغة حوالي 12 مليون برميل يومياً. سيتطلب تحقيق هذا الهدف استثمارات كبيرة في حقول جديدة مثل منيففة، والتي من المتوقع أن تنتج ما يصل إلى 900 ألف برميل يومياً (Saunders & Thornhill,2015).

يعد حقل منيففة مهمًا أيضًا من حيث التحديات الفنية واللوجستية. تتطلب المياه الضحلة ومناطق المستنقعات في الحقل استخدام تقنيات حفر مبتكرة ومعدات متخصصة. علاوة على ذلك، فإن قرب الحقل من المناطق البيئية الهامة والبيئات البحرية الحساسة يتطلب نهجًا دقيقًا للتنمية والإدارة البيئية. يوفر تطوير حقل منيففة رؤية مهمة حول الاتجاهات الأوسع في صناعة النفط والغاز العالمية. على سبيل المثال، أدت الأهمية المتزايدة للاحتياجات غير التقليدية مثل النفط والغاز الصخري إلى تغييرات في مشهد الطاقة العالمي، مع ظهور الولايات المتحدة كمنتج ومصدر رئيسي للنفط والغاز. بالإضافة إلى ذلك، أصبحت الحاجة إلى ممارسات التنمية المستدامة ذات أهمية متزايدة مع تزايد المخاوف بشأن تغير المناخ والآثار البيئية (Kovner & Neuhauser,2014).

ويعد تطوير حقل منيففة النفطي مشروعًا مهمًا لشركة أرامكو السعودية. إنه جزء أساسي من خطة الشركة لزيادة قدرتها على إنتاج النفط، وهو أمر ضروري لتلبية الطلب العالمي المتزايد على النفط. من المتوقع أن ينتج حقل منيففة

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الاعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية

ما يصل إلى 900 ألف برميل يوميًا من النفط الخام العربي الثقيل، مما سيساهم بشكل كبير في أهداف الإنتاج الإجمالية للشركة.

يتميز حقل منيفة النفطي بالتحديات الجيولوجية، حيث يقع جزء كبير من الاحتياطيات في المياه الضحلة ومناطق المستنقعات. وقد استلزم ذلك استخدام تقنيات حفر مبتكرة، مثل الحفر الممتد للوصول إلى الاحتياطيات. بالإضافة إلى ذلك، يمثل موقع الحقل في الخليج العربي تحديات فريدة، بما في ذلك درجات الحرارة المرتفعة ومياه البحر المسببة للتآكل.

تتمثل إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه تطوير حقل منيفة في الحاجة إلى حماية البيئة البحرية المحيطة. يقع الحقل بالقرب من المناطق البيئية الهامة، بما في ذلك الشعاب المرجانية وأحواض الأعشاب البحرية. للتخفيف من الآثار البيئية للمشروع، نفذت أرامكو السعودية مجموعة من التدابير، مثل استخدام تقنيات الحفر الموجه لتقليل الاضطرابات السطحية وإجراء مراقبة بيئية مكثفة لضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية. (Al-Juraisi,2014).

بالإضافة إلى أهميته من حيث إنتاج النفط، فإن تطوير حقل منيفة مهم أيضًا للتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. خلق المشروع فرص عمل وحفز النمو الاقتصادي في المنطقة المحيطة، بما في ذلك مدينة الجبيل الصناعية (Saudi Aramco,2020).

يعد تطوير فرع منيفة مشروعًا مهمًا لشركة أرامكو السعودية وهو ضروري لتلبية الطلب العالمي المتزايد على النفط. يمثل المشروع تحديات تقنية وبيئية فريدة تتطلب استخدام تقنيات حفر مبتكرة ونهج دقيق للإدارة البيئية. يؤكد التزام المشروع بممارسات التنمية المستدامة على أهميته كنموذج لتطوير حقول النفط بشكل مسؤول Ministry of Energy, Industry and Mineral Resources. (2018)

الفصل الثالث

الخاتمة

ملخص النتائج الرئيسية:

وجدت الدراسة أن تفويض الصلاحيات يلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء في أرامكو السعودية. تتمتع المنظمة بهيكل هرمي محدد جيداً، ويتم استخدام تفويض السلطة على نطاق واسع على مستويات مختلفة. وكشفت الدراسة أن لتفويض الصلاحيات أثر إيجابي على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي وتحسين أدائهم. ومع ذلك، حددت الدراسة أيضاً بعض التحديات المرتبطة بالتفويض، بما في ذلك الافتقار إلى الثقة، وعدم كفاية التدريب، وضعف التواصل.

تداعيات الدراسة على شركة أرامكو السعودية فرع منيفة والفروع الأخرى:

نتائج الدراسة لها آثار كبيرة على أرامكو السعودية والمنظمات الأخرى. يمكن لأرامكو السعودية استخدام نتائج الدراسة لتحسين ممارسات تفويض الصلاحيات، والتي يمكن أن تؤدي إلى أداء وإنتاجية أفضل. كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية تدريب الموظفين على تفويض السلطة وضمان التواصل الفعال للتغلب على التحديات المرتبطة بالتفويض. يمكن للمنظمات الأخرى استخدام نتائج الدراسة لتطوير ممارسات تفويض السلطة، وبالتالي تحسين أدائها.

توصيات لتحسين ممارسات تفويض الصلاحيات في أرامكو السعودية:

بناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم التوصيات التالية لتحسين ممارسات تفويض الصلاحيات في أرامكو السعودية:

1. وضع برنامج تدريبي شامل للمديرين والموظفين بشأن تفويض الصلاحيات.
2. وضع مبادئ توجيهية وسياسات واضحة لتفويض السلطة لضمان الاتساق والعدالة.

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الاعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية

3. تحسين قنوات الاتصال بين المديرين والموظفين لتعزيز الثقة والتعاون.
 4. إنشاء آلية تغذية مرتدة لتقييم فعالية ممارسات تفويض السلطة بانتظام.
- اقتراحات للبحوث في المستقبل:
1. يتم إجراء الاقتراحات التالية للبحث المستقبلي بناءً على نتائج الدراسة:
 2. إجراء دراسة طولية لفحص التأثير طويل المدى لتفويض السلطة على الأداء.
 3. قارن ممارسات تفويض السلطة في أرامكو السعودية مع المنظمات الأخرى في نفس الصناعة.
 4. التحقيق في تأثير الاختلافات الثقافية على ممارسات تفويض السلطة في المنظمات متعددة الجنسيات.
 5. دراسة دور التكنولوجيا في تسهيل تفويض السلطة في المنظمات.

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي ، إشراف: وليد عبد الجواد

المراجع والمصادر المقترحة

المراجع العربية:

عبيدات، ذوقان وآخرون، (2001) "البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط7، عمّان، الأردن.

القحطاني، سالم وآخرون (2001) "منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS"، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، السعودية.
العساف، صالح حمد (2003) "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان، الرياض.

شلي، عثمان (2001) "الإحصاء الاجتماعي"، مكتبة النهضة، القاهرة.
الجابري، فيصل مصطفى، (2009) "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

بدوي، أحمد زكي، (1992) "معجم المصطلحات الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 310ص.

بريش، السعيدو يحيى، نعيمة (2012) "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء منظمات وزيادة فاعليتها دراسة"، حالة ملبنة الاوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية عدد 1، ص 29.

بلال، مشعلي، (2011) "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، تخصص اقتصاد، ص12.

توفيق علي سريع، (2006) "تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية

الأداء"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة، إدارة الأعمال، جامعة دمشق، ص 79.
حريم، حسن، (1997) "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)"، دار
زهرا للنشر، عمان.

درة، عبدالباري إبراهيم، (2003) "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"
، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص 70.
دكروري، جمال صالح، (2007) "التفويض ودوره في الارتقاء بالوظيفة العامة"،
مجلة التنمية الإدارية، مصر، 50.

الزعيبي، دلال محمد (2004) "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية
في الاردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية،
البحرين، م5، (3)، 305-337.

زين الدين، فريد (2003) "الصيغة الحديثة لتمكين العاملين: فرق العمل ذاتية
الإدارة"، إدارة الأعمال، مصر، (101)، 20-33.

السالم، مؤيد سعيد، (1987) "المناخ التنظيمي، مفهوم حديث في الفكر الإداري
المعاصر"، المجلة العربية للإدارة، م1، (11)، 37-47.

سعيد، أمين، (1998) "تفويض السلطة وتبسيط الإجراءات-الواقع وأساليب
تطويره"، دراسة قدمت إلى مؤتمر الجمعية اليمنية للإدارة، اليمن.

سعيد، محمد، (2003) "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة،
الإسكندرية، ص 219

سليمان، خالد عويض (2002) "مهارات مديري التنمية". المؤتمر العربي الثالث
في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)، المنظمة
العربية للتنمية الإدارية، لبنان، 108-149.

الشافعي، صبحي السيد، (2003) "مدير العربي والتفويض الإداري، مجلة المدير

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري، معاذ أبوتيلي، إشراف: وليد عبد الجواد

العربي، (161)، 83-85.

الشريف، عبد الله عبدالعزيز، (2011) "دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، مجلة القراءة والمعرفة، (113)، 207-244.

عادل عشي، (2002) "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية أداء وتقييم"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ص6

عبد الحميد، مزغيش، (2012) "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول، على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية تسيير، قسم علوم التجارة، 2012

عبد الرحيم، خالد، (2005) "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عمان، داروائل للنشر،، ص 199

العتيبي، عالية بنت محمد دبيل، (2010) "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، م4، (4)، 211-253.

عمر، تيمجغدين، (2013) "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة صناعية"، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، ص 51

دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية

العوامله، نائل عبد الحافظ، (1994) "دراسة ميدانية لمفهوم السلطة في المؤسسات الاردنية العامة والخاصة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م7، 93-130.

قرني، حسام (2018) "العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الأداء الفعال في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الهيئة القومية للإنفاق في جمهورية مصر العربية"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 19(4)، 210-167

ماهر، أحمد، (2001) "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية،

محمد، خلفي، (2008) "النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر"، مذكرة ماجستير جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، قانون، ص5

مزهود، عبد المليك، (2001) "الأداء المالي بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، عدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص70

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، جامعة النجاح الوطنية-فلسطين، كلية الدراسات العليا، ص23

المراجع الأجنبية:

Alasfour, F., and Alnasser, A. (2019). The impact of delegation on job satisfaction: evidence from Saudi Aramco. Journal of Management Development, 38(7), 541-554.

Al-Juraisi, A. (2014). The Manifa Oil Field Development: An Overview. *Journal of Petroleum Technology and Alternative Fuels*, 5(3), 38-50.

Alkhaldi, K. A., and Alobaidi, A. S. (2017). Factors influencing delegation of authority in Saudi Arabian organizations. *International Journal of Business and Management*, 12(8), 1-17.

Bakhtiar, F. (2017). Delegation of authority and organizational performance: a study of selected manufacturing firms in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 27-36.

Barbara, P, and others, (1996). A study of superintendents power and leadership styles as perceived by local teacher association representatives and secondary school principals in Alabama public schools, Alabama, U. S,

Boxall, P., and Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
<https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>

Brost, P. (2000). *Shared Decision Making for Better Schools*, London.

Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Pearson.

Dobrolyubova, E. (2017). Evaluating Performance of Government Inspection Bodies: A Possible Approach. *NISPACEE Journal of Public Administration & Policy*, 10(2), 49–72

Emery, C., Booth, JE., Michaelides, G., and Swaab, AJ. (2019). The importance of being psychologically empowered: Buffering the negative effects of employee perceptions of leader–member exchange differentiation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 566-592.
<https://doi.org/10.1111/joop.12266>

- Ganjinia, H., Gilaninia, S., and Sharami, R. P. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2), P.40
- Gharaibeh, F., and Al-Mawali, S. (2019). Employee Satisfaction in Saudi Aramco. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(5), 18-28.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., and Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources*. Pearson.
- Han, J. H., Liao, H., Kim, S., & Han, J. (2020). Narcissism and Empowerment: How Narcissism Influences the Trickle-Down Effects of Organizational Empowerment Climate on Performance. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 57(6), 1217–1245.
- Hitesh Bhasin (2019). "Delegation of Authority: Meaning, Principles, and Examples", marketing91.
- King, N. (2012). Doing template analysis. *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 426-450.
- Kovner, A. R., and Neuhauser, D. (2014). *Health services management: readings, cases, and commentary*. Health Administration Press.
- Kumar, P. J., and Kumar, A. A. (2017). Employee Empowerment – An Empirical Study. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(4), 59-64
- Micheli, P., and Pavlov, A. (2020). What is performance measurement for? Multiple uses of performance information within organizations. *Public Administration*, 98(1), 29–45.
- Ministry of Energy, Industry and Mineral Resources. (2018). *Annual statistical bulletin 2018*. Retrieved from https://www.meim.gov.sa/sites/meim.gov.sa/files/annual_statistical_bulletin_2018.pdf

إعداد: آدم برناوي ، علي عسيري ، معاذ أوتيلي ، إشراف: وليد عبد الجواد

Saudi Aramco. (2020). Annual Review 2020. Retrieved from <https://www.saudiaramco.com/-/media/ar/annual-reports-and-reviews/saudi-aramco-annual-review-2020.pdf>

Saudi Aramco. (2021). Sustainability Report 2020. Retrieved from <https://www.saudiaramco.com/-/media/ar/sustainability/saudi-aramco-sustainability-report-2020.pdf>

Saudi Aramco. (n.d.). (2023) Our company. from <https://www.aramco.com/en/who-we-are/our-company>

Saunders, M. N., Lewis, P., and Thornhill, A. (2015). Research methods for business students. Pearson.

Schwind, H., Das, H., and Wagar, T. (2016). Canadian human resource management. McGraw-Hill Ryerson.

Steccolini, I., Saliterer, I., and Guthrie, J. (2020). The role(s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration. *Public Administration*, 98(1), 3–13. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/padm.12642>