

MIDOCEAN
UNIVERSITY



جامعة الجميع الذكية

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

مشروع تخرج من إعداد

آدم برناوي ٢٠٢٣٠٠٦٣٥٤

علي عسيري ٢١٣٠٠٠٥٨٦

معاذ أبوتيلي ٢١٣٠٠٠٩٢٠

إشراف

وليد عبدالجواد

طلاب

كلية الإمام الشافعي للعلوم الإسلامية والعربية

الفصل الدراسي لخريف ١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م

ماجستير الإدارة، عام دراسي، ٣٢ ساعة دراسية

MIDOCEAN
UNIVERSITY



جامعة الجميع الذكية

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

Authors:	Adam Barnawi	20223006354
	Ali Al Aseiri	213000586
	Muath Abuteli	213000920

Supervisor: Waleed Abdelgawwad

Student

Imam Shafi'i College of Islamic and Arabic Science

Spring Semester 2023

Master thesis, one-year, 32 hp

ملخص:

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 أيضًا في التحديات المرتبطة بتفويض السلطة وتقدم توصيات لتحسين ممارسات التفويض في المنظمة. تشير نتائج الدراسة إلى أن تفويض السلطة يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي ، وتحفيز الموظفين ، والرضا الوظيفي. ومع ذلك ، تحدد الدراسة أيضًا 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.

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 أيضًا عدة مجالات للبحث المستقبلي ، بما في ذلك الدراسات الطولية لفحص التأثير طويل المدى لتفويض السلطة ، ومقارنة ممارسات التفويض في المنظمات المختلفة ، والتحقيق في الاختلافات الثقافية في ممارسات التفويض ، ودراسة دور التكنولوجيا في تسهيل التفويض في المنظمات.

Summary:

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.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
١١-٦	المقدمة
٧	• مقدمة ومشكلة الدراسة
٧	• أهمية الدراسة
٨	• أهداف الدراسة
٨	• الدراسات السابقة
٩	• إشكالية الدراسة
٩	• الاسئلة الفرعية
١٠	• فرضيات الدراسة
١٠	• متغيرات الدراسة
١٠	• حدود الدراسة
١٠	• مصطلحات الدراسة
١٠	• منهجية الدراسة
١١	• هيكل الدراسة
٣٠-١٢	الفصل الاول: المفاهيم النظرية
١٣	المبحث الأول: تفويض السلطة في المؤسسات
٢١	المبحث الثاني: أداء الأعمال في المؤسسات
٢٦	المبحث الثالث: علاقة تفويض السلطة بالاداء الوظيفي في المؤسسات
٤٩-٣١	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
٣١	المبحث الأول: شركة أرامكو فرع منيفة
٣٧	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
٤٠	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
٥١-٥٠	الفصل الثالث: الخاتمة
٥١	ملخص النتائج الرئيسية
٥١	تداعيات الدراسة على شركة أرامكو السعودية فرع منيفة والفروع الأخرى
٥١	توصيات لتحسين ممارسات تفويض الصلاحيات في أرامكو السعودية
٥١	اقتراحات للبحوث في المستقبل
٥٦-٥٢	المراجع والمصادر المقترحة
٦٢-٥٧	الملاحق
٥٨	ملحق رقم ١: قائمة الاستقصاء الخاص بالعاملين في الهيئات السياحية الرسمية.

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان
	الجداول
٣٨	• جدول رقم (١) توزيع أسئلة الاستقصاء على المحاور الثلاثة وأغراضها
٣٨	• جدول رقم (٢) الإتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها
٣٩	• جدول رقم (٣) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستقصاء
٤٠	• جدول رقم (٤) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس وفقاً لجهة العمل
٤١	• جدول رقم (٥) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر وفقاً لجهة العمل
٤٢	• جدول رقم (٦) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الحالة الاجتماعية وفقاً لجهة العمل
٤٣	• جدول رقم (٧) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي وفقاً لجهة العمل
٤٤	• جدول رقم (٨) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير مدى توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة وفقاً لجهة العمل
٤٥	• جدول رقم (٩) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخدمة داخل المؤسسة وفقاً لجهة العمل
٤٦	• جدول رقم (١٠) الوزن الممنوح لكل خيار داخل مقيات ليكرت الخماسي
٤٧	• جدول رقم (١١) الوزن المرجح لإجابات كل عبارة
	الأشكال
٤٠	• شكل رقم (١) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس وفقاً لجهة العمل
٤١	• شكل رقم (٢) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر وفقاً لجهة العمل
٤٢	• شكل رقم (٣) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الحالة الاجتماعية وفقاً لجهة العمل
٤٣	• شكل رقم (٤) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي وفقاً لجهة العمل
٤٤	• شكل رقم (٥) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير مدى توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة وفقاً لجهة العمل
٤٥	• شكل رقم (٦) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخدمة داخل المؤسسة وفقاً لجهة العمل

المقدمة

• 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 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، 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.

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 ٣ 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 الاهمية 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 وإبراز ما يمكن أن يقدمه التفويض على مستوى الشركة.

• أهداف الدراسة

- تتمحور الأهداف الرئيسية للدراسة في النقاط التالية:
١. تحديد مفهوم تفويض السلطة كمبدأ إداري.
 ٢. تحديد مفهوم الاداء الوظيفي للعاملين وسبل تطويره.
 ٣. التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل في شركة أرامكو السعودية.
 ٤. تشخيص واقع ممارسة السلطات من خلال تفويض شركة أرامكو ودوره في تنمية قدرات العاملين بها.
 ٥. التعرف على تأثير تفويض السلطة على سرعة انجاز الاعمال وكفاءتها داخل شركة أرامكو.
 ٦. التعرف على العوامل الايجابية لنجاح التفويض في السلطة في شركة أرامكو.
 ٧. 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 أطواره الفكري , وذلك عن طريق تحليل مدى تتابع الاهداف في هذه الدراسات وتجانس الميادين التي اختيرت فيها عوامل الظاهرة وابعادها وتمثل الدراسات السابقة في:

١. دراسة (العوامل، ١٩٩٤) والتي هدفت إلى تحليل مفهوم السلطة في عينة مختارة من المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص، واشتملت الدراسة على (٧٦٧) موظفاً من مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا في (٣١) مؤسسة حكومية و(٤٦) 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.
٢. دراسة باربرا وآخرون (Barbara,etal., 1996) حول أنماط سلطة المشرفين والقيادة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس الثانوية في (الألباما)، تم توزيع استبانة على (١٣٥) من مديري المدارس الثانوية، (١٣٥) 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.
٣. دراسة (سعيد، ١٩٩٨) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التفويض وتبسيط الإجراءات في الوزارات اليمنية، تم اختيار خمس وزارات مثلت مستويات مختلفة 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 (٩٤٪) من الإدارات العليا يفوضون صلاحياتهم لمرؤوسهم، وضعف مشاركة من الإدارة الوسطى في اتخاذ القرار، وعدم وضوح المهام التي تمارسها الإدارة الوسطى، وأشار (٤٤٪) من الإدارة العليا بأنه لا يوجد من مرؤوسهم من هو أهل للتفويض.
٤. أشارت دراسة بروست (Brost, 2000) والتي هدفت إلى استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية والطلاب في انجلترا 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.
٥. تشير دراسة (Emery, C. et al, 2019) أنه على الرغم من أن علاقات التباین بين القادة ومرؤوسهم أساسية وفقاً لنظرية التبادل بين القادة والأعضاء (Leader Member Exchange (LMX، فإن البحث يوفر معرفة محدودة حول ما إذا كانت استجابات الموظفين للتصورات الفردية للمرؤوسين موحدة أم لا، لذلك فمن الأهمية ضرورة دراسة التمكين النفسي كأداة للموظفين لاستخدامها لمواجهة التأثير السلبي للتصورات الفردية المتصورة للمرؤوسين. ولقد توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- (١) 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.
- (٢) 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.
- (٣) الموظفون ذوي المستويات العالية من التمكين النفسي يكونون أكثر مرونة في التعاملات، حيث يُنظر إلى المديرين على أنهم يميزون بين موظفي مجموعة العمل.
٦. 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 نرجسيين 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.
٧. ترى دراسة (قرني، ٢٠١٨) 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، 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 تساعد 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 انجاز اعمالهم ودقتها ومن ثم اتساع نشاط الشركة وتطورها؟

• الاسئلة الفرعية

وللإجابة عن هذه الإشكالية نقترح مجموعة من الأسئلة:

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

• فرضيات الدراسة

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

• متغيرات الدراسة:

١. المتغير المستقل: تفويض السلطة.
٢. المتغير التابع الأول: سرعة إنجاز الأعمال.
٣. المتغير التابع الثاني: كفاءة أداء الأعمال.

• حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: سيتم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بشركة أرامكو السعودية.
- الحدود الزمنية: خلال العام ٢٠٢٣.
- 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 وإصدار 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 إجرائياً على أنها القوة التي يمتلكها المدير في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين التي تمكنه من ممارسة مسؤوليته لتحقيق أهداف المؤسسة
- **تفويض السلطة (Delegation of Authority)**: أن المسؤول يوكل إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه بمقتضى قدر من سلطته يكون كافياً 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 متخذي 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 سيتم الاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة.
 - البيانات الأولية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد في الحصول على البيانات الإضافية بجانب البيانات الثانوية على أسلوب المسح الإحصائي بالعينة للفرع محل الدراسة، وقد تم الإعتماد 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.

الفصل الاول

المفاهيم النظرية

المبحث الأول

تفويض السلطة في المؤسسات

مقدمة

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

١. المسؤوليات: هي تعهد المرؤوسين لرؤسائهم بأداء الواجبات التي تتضمنها أعمالهم بشكل يضمن النتيجة المرجوة (مهنياً، ٢٠٠٦: ٢٣)..
٢. 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، ٢٠٠٨).

ضرورة تحديد المسؤوليات والصلاحيات:

إن المهام الوظيفية لأي موظف داخل المؤسسة تنقسم إلى قسمين:

١. أعمال للتنفيذ (مسؤوليات) .
٢. قرارات لاتخاذ (صلاحيات) .

ومن أجل تحديد المسؤوليات والصلاحيات يجب مراعاة الأمور التالية (توفيق، ٢٠٠٦: ٢٧):

١. يحق للمديرين تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، ولكن يبقوا هم المسؤولون عن استخدام المرؤوسين لهذه الصلاحيات.
٢. يفقد المدير الذي يفوض الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي قام بتفويض بها، ولكن يبقى مسؤولاً عنها.
٣. يتم تمرير الصلاحيات عبر الدائرة إلى الأسفل وتوزيعها على المرؤوسين.

يجب تزويد الشخص المخول (حتى يعتبر مسؤول) بما يلي (دكروري، ٢٠٠٧: ٥٠):

١. متطلبات الوظيفة والأهداف المطلوب تحقيقها
٢. المعرفة وتكون إما عن طريق التدريب أو إجراءات مكتوبة

٣. الوسائل المناسبة لضبط ما يقوم به في حال حدوث انحرافات وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة

٤. الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار حول الأسلوب الذي سيتم من خلاله تحقيق الأهداف المرجوة .

٥. التزام الشخص المفوض بالصلاحيات بالعمل ضمن صلاحياته المفوض بها لا أكثر ولا أقل .

كيفية تحديد المسؤوليات والصلاحيات:

يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات أما شفويا أو عبر طرق موثقة نذكر منها الأتي (ماهر، ٢٠٠١):

١. الهيكل التنظيمي:

الذي يحدد خطوط عريضة في العلاقات بن الدوائر والأقسام المختلفة وعلاقة الموظفين فيما بينهم من حيث معرفة ممن يتلقون التعليمات وإلى من يرجعون يقصد الحصول على معلومات ويظهر شكل تسلسل الأوامر (سعيد، ٢٠٠٣).

٢. التوصيف الوظيفي:

وهو مفيد لوصف مسؤوليات وصلاحيات كل شخص وتعتمد أهميته وفائدته تبعاً للأسباب التي تم وضعه من أجلها .

٣. إجراءات النظام:

وهي تعد أكثر الطرق فاعلية لتحديد المسؤوليات والصلاحيات على أن يتم ذكر المسمى الوظيفي من خلالها وليس أسماء لإفراد

٤. الحريات التنظيمية:

حتى يتم تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف ضمن نطاق مسؤولياته يجب أن يتمتع بحرية تنظيميه نذكر منها ما يلي:

— اتخاذ الاجراءات التي تمنع حدوث حالات عدم مطابقة

— تحديد وتسجيل المشكلات.

— اتخاذ الحلول أو تزكيته أو اقتراحها.

— التحقق من تطبيق الحلول ومتابعتها.

— منع الأعمال التي تؤدي إلى حدوث انحرافات أو عدم مطابقة.

ثانياً: تعريف السلطة

قبل مناقشة مفهوم تفويض السلطة، يجب أولاً فهم مفهوم السلطة. السلطة هي الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين والالتزام 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، ٢٠٠٦: ٢٣).

ثالثاً: مفهوم تفويض السلطة

عرفه توفيق (٢٧:٢٠٠٦) 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 (٥٠:٢٠٠٧) على أنه 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، ٢٠٠٨).

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 أدائه عرض لتلك الشروط (ماهر، ٢٠٠١):

١. قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين المرعية.
٢. جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات.
٣. علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين في المدرسة وأن يكون صريحاً لا ضمناً.
٤. أن يكون التفويض مكتوباً: وأن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم.
٥. 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.
٦. كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة.
٧. المتابعة المستمرة من قبل الرئيس لأعمال المرؤوس المفوض حيث إنه المسؤول الأول عن تلك الأعمال.
٨. توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض.
٩. تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي.
١٠. صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية، بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافياً للتدخلات في العمل.
١١. الهدف: وتختلف أهداف المؤسسة باختلاف نشاطها وطبيعتها والظروف المحيطة بها.
١٢. التخصيص وتقسيم العمل: يقوم هذا المبدأ على المزايا التي يوفرها.
١٣. وحدة القيادة: أما هذا المبدأ فيقوم على فرضية مؤداها أنه يجب أن يكون للمرؤوس رئيس واحد يتلقى فيه التوجيهات والتعليمات.
١٤. السلطة والمسؤولية: يتوقف نجاح التفويض على مقدار السلطة الممنوحة للمرؤوساء ودقة تنفيذ المرؤوسين للعمل.

١٥. 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.

١٦. المرونة: وتعني أن يكون التنظيم مرناً غير جامد وقابلًا 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 وقائي 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، ١٩٩٧):

١. أن التفويض هو إجراء وقائي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.
٢. 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.
٤. 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، ٢٠١٣).
٥. 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.
٦. التفويض يصدر عن مملك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذها.

سادساً: شروط التفويض الإداري

لكي يحقق التفويض أثره بكفاءة وفعالية هناك شروط معينة لابد من توافرها منها ما يلي (الزعي، ٢٠٠٤):

١. أن يكون من فوضت إليه السلطة قادراً على تحمل أعبائه.
٢. أن تتوفر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السلطة.
٣. أن يكون التفويض واضحاً.
٤. أن يوجد نظام للرقابة.
٥. تدريب الأشخاص قبل أن تفوض إليهم السلطة.
٦. أن يكون التفويض في حدود الإمكانيات المتاحة.
٧. أن يراعي التفويض مبدأ وحدة الأمر.

سابعاً: فوائد التفويض الإداري

تتعدد فوائد التفويض لصالح المنظمة والعاملين على حد سواء كالتالي (زين الدين، ٢٠٠٣):

١. التخلص من بعض الأعمال الروتينية ليتفرغ لوظيفته الرئيسية (التخطيط)
٢. يتيح الفرصة لمساعديه للتدرب على القيادة
٣. يعد الكوادر الجاهزة لاستلام القيادة متى ما دعت الظروف لذلك
٤. يحقق السرعة في اتخاذ القرارات والبت في المشاكل اليومية
٥. رفع معنويات الأفراد وزيادة شعورهم بالثقة في نفوسهم. (مع مراقبة ذلك).
٦. أن التفويض الناجح يمنح المحبة والتقدير للعاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمين في المنظمة.
٧. أن التفويض الناجح يساعد على تكوين المناخ التنظيمي المناسب الداعم للعلاقات الإنسانية.
٨. التفويض يوضح الكثير من المفاهيم الصحيحة المطلوبة في العمل.
٩. التفويض الجيد القائم على المنهجية يحد من المشاكل في المنظمة وقد يتجاوزها.
١٠. التفويض السليم للسلطة يُمكن المفوض إليه من التعرف على حاجات العاملين وظروفهم وآمالهم عن قرب وبشكل مباشر.
١١. التفويض المهيّج الذي يراعي العلاقات الإنسانية يعود بالنفع والتدعيم الإيجابي لجوانب العمل في المنظمة، ويساعد المفوض إليه على تقديم اقتراحات مفيدة.
١٢. 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 الازكان التالية (سعيد، ١٩٩٨):

١. ان يخصص الرئيس واجبات معينة لمؤوس مباشر له.
٢. منحه الاذن (السلطة) للقيام بالعمل مثل استخدام الموارد واتخاذ القرارات.
٣. انشاء التزام (المسؤولية) لدى كل مؤوس اتجاه رئيسه بتأدية الواجبات.

ثامناً: مبادئ تفويض السلطة

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي يلتزم بها المدير لكي يوكل الى احد موظفيه جزء من مسئولياته وهذه المبادئ يمكن ايجازها في النقاط التالية (سليمان، ٢٠٠٢):

١. تفويض السلطة لا يعني من المسؤولية.
٢. وحدة إصدار الأوامر.
٣. تدرج السلطة من اعلي الى أسفل يستند الى وحدة اصدار الاوامر وجودة أساليب الاتصال فلا يجب تخطي الرئيس المباشر.
٤. تكافؤ السلطة والمسؤولية.
٥. 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.
٦. مبدأ الاستثناء: أي ضرورة تركيز الاداري على الامور الأساسية وتفويض الاعمال الاخرى لتابعيه.
٧. 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

تتعدد الامور التي ينبغي والتي لا ينبغي فيها تفويض السلطة وقد تم توضيحها في النقاط التالية (الشافعي، ٢٠٠٣):

— الأمور التي ينبغي فيها تفويض السلطة:

١. احتياطات الامن والنظام في المؤسسة.
٢. حسن سير العمل وتصريف العمال.
٣. استخدام الاجهزة والمعدات.
٤. عمل السجلات والملفات والاحتفاظ بها.
٥. تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي.
٦. تدريب الموظفين الجدد على العمل.
٧. الاشراف على حضور وانصراف العاملين.
٨. منح الاجازات الاعتيادية والمرضية.

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

١. حق تفويض السلطة نفسه.

٢. المسؤولية النهائية لجودة العمل.
٣. العلاقات الخارجية مع المؤسسات.
٤. تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة.
٥. رفع التقارير عن سير العمل للرؤساء.
٦. الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.
٧. النظر في المكافآت والعقوبات للموظفين.

عاشراً: سلبيات التفويض

يرى العديد من الأشخاص وجود بعض السلبيات لعملية تفويض السلطة ومن هذه السلبيات كما يرى البعض (الشريف، ٢٠١١):

١. فقدان السيطرة

لأن المدير يكون معتاداً على أن يقوم بنفسه بإنجاز كل شيء مع الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات، وكذلك على النتائج، فإنه يشعر أنه سوف يفقد هذه السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص آخر يحل محله في أمر من الأمور.

٢. ضياع الوقت

إن المدير عندما يقوم بالعمل بنفسه، فذلك لأنه لا يثق بمرؤوسيه، فهو يؤمن بأن تفويض بعض المهام لموظف آخر ليس سوى مضيعة للوقت، لأنه سيكون عليه أن يعلمه ويدربه أولاً، وكذلك عليه أن يتقبل أخطاءه، فلذلك يشعر المدير أنه من الأفضل أن يقوم بإنجاز العمل بنفسه توفيراً للوقت والجهد، أما إذا كان لزاماً عليه أن يفوض، فهو يشكو ويلقى باللوم على الآخرين لتسببهم في ضياع وقته.

٣. فقدان التحكم والنفوذ

فعندما يتخلى المدير عن أداء بعض الأعمال ليقوم بها شخص آخر، فإنه يشعر بأنه سوف يفقد قوته، ونفوذه على مرؤوسيه، وفي نفس الوقت يؤمن بأن فقدان القوة والنفوذ قد يؤدي به إلى أن يفقد وظيفته.

٤. ضياع المكافأة والتقدير

يشعر المدير أنه سوف يفقد كل التقدير والمكافآت التي كان يحصل عليها عندما يؤدي عمله بنفسه، بينما إذا قام بتفويض الآخرين أداء بعض المهام فإنه يرى فقدان بعض الجوانب التي يتمتع بها في عمله سواء أكان مكافأة معنوية أو مادية.

أحد عشر: إيجابيات التفويض الإداري

يحقق نظام التفويض العديد من الفوائد التي تتمثل فيما يلي (العتيبي، ٢٠١٠):

١. إن التفويض يعمل على تخفيف العبء عن المدير، وبالتالي فإنه يوجد أمامه متسعاً من الوقت الذي من الممكن أن يستثمره المدير في إنجاز الشيء الكثير من الأمور الهامة والمتعلقة بمسؤوليته.

٢. أن نظام التفويض يعد بمثابة فرصة كبيرة لتوفير الكوادر القادرة على الإدارة والقيادة، فهي ميدان لثقل مهارات الإدارة والاعتماد على النفس بحيث يساهم هذا النظام في توفير قادة لمستقبل المؤسسة أو الشركة.
٣. يعد التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين، وشحن الناحية المعنوية لديهم، لأن المدير عندما يقوم بتفويض شخص أو أكثر من الموظفين-بعض الصلاحيات؛ فإن ذلك سيعمل على قيام الموظف الذي تم تفويضه- في كثير من الأحيان- ببذل قصارى جهده لإثبات الوجودية، والكفاءة، من أجل إعطاء صورة مشرفة عنه، يساهم ذلك في توليه المناصب الإدارية القيادية في المستقبل.
٤. يعد نظام التفويض بمثابة المتنفس للمدير، وذلك لأن من شأن هذا النظام أن يقلل من الأعباء، والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، وبالتالي فإن ذلك يساهم في تقليل الضغوطات النفسية التي يشعر بها المدير، وبالتالي إعطاء نوع من الراحة النفسية التي من شأنها توفير المناخ المناسب للتفكير في أمور الإدارة الأخرى، واتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة.
٥. يوفر التفويض نوع من الإدارة يتصف بالقدرة على ضبط الأمور الأخرى، والسيطرة عليها، نتيجة لتخفيف العبء عنه، وبالتالي سيسمح له ذلك بحصر الأمور الأخرى، والسيطرة على مختلف جوانبها ومتابعتها بدقة أكثر مما مضى.

المبحث الثاني

أداء الأعمال في المؤسسات

مقدمة

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 مكان 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 ، ٢٠٠٣).

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن 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 ، ١٩٩٢ : ٣١٠).

أهمية الأداء الوظيفي

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

١. تساهم عملية تحسين الاداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.
٢. تقوم عملية تحسين الاداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الارباح التي تستمر في خدمة الافراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.
٣. مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الاخرى .
٤. 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.
٥. عملية رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعني بها الادارة لزيادة الانتاجية التي تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة.

وللأهمية التي أولتها إدارة المنظمات للأداء الوظيفي فإنه من المناسب أن تحدد المحاولات التي يتم الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة منها (Steccolini& etal., 2020):

١. البرامج التدريبية لها دور في رفع المستويات الثقافية والتعليمية للأفراد يمكنهم من تحمل المسؤوليات المتعلقة بمجال عملهم .علما "أن التدريب يعد العنصر المهم في زيادة المهارة والخبرة لدى العاملين.
٢. تحسين طرق الاشراف على العاملين خلال تأدية واجباتهم داخل المنظمة.
٣. ادامة الصلة بين المستويات التنظيمية وذلك من خلال عملية الاتصال ,كونها العمود الفقري في المنظمة , والمعبر عن قدراتها على إثارة حماس العاملين لتأدية الواجبات المناطة بهم.
٤. تكيف العاملين لواقع البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة ,فضلا "عن تنمية روح الابداع والابتكار لديهم.
٥. تساهم عملية تحسين الاداء الوظيفي في زيادة أجور العاملين وذلك من خلال العائدات المتحققة.
٦. تحسين ظروف العمل وخلق الاجواء المساعدة.
٧. الرضا الوظيفي.

أنواع الأداء والعوامل المؤثرة عليه

أولا: 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، ٢٠٠١):

١. 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 أساسا من التوليفة التالي (عشي، ٢٠٠٢):

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

■ ثانيا: 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 (عبد الحميد، ٢٠١٢).

٢. 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 الأداء 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 أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف 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).

٣. حسب المعيار الوظيفي

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كل وظيفة في المؤسسة على حدى كما يلي (السالم، ١٩٨٧):

■ 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 وفعاليتته 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).

العوامل المؤثرة على الاداء

يخضع الأداء إلى تأثير العديد من العوامل منها ما هو داخلي تتمكن المؤسسة من التحكم فيه والسيطرة عليه ومنها ما هو صادر عن محيطها الخارجي تحاول التكيف معه. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، حيث ذهب العديد من الباحثين إلى تصنيفها وفقاً لعدة معايير لكن الأغلبية اتجهوا إلى حصر هذه العوامل فيما يلي (بريش ويحيوي، ٢٠١٢):

١. العوامل الخارجية

تمثل العوامل الخارجة عن سيطرة المؤسسة وهي :

عوامل اجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بالتغيرات السلوك المستهلكين بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات من ذلك يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة (Micheli& Pavlov,2020)

٢. عوامل سياسية وقانونية هي:

الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموما في الإستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات وغيرها. كل هذه العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين اداءها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم لتخفيف من حدتها.

٣. العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على اداءها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية. تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، تداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين وهما العوامل التقنية والعوامل البشرية (عمر، ٢٠١٣):

٤. العوامل التقنية

هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يلي:

١. نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

٢. نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال

٣. تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات

٤. التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طلبها.

٥. التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

٥. العوامل البشرية

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

١. التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

٢. مستوى تأهيل الأفراد.

٣. التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

٤. نظامي المكافآت والحوافز.

٥. الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

٦. نوعية المعلومات.

تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً فالهدف عند تحليل العملية 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، ٢٠٠٥):

١. 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.
٢. 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، ٢٠١١).
٣. 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.
٤. يساهم التقييم في التخطيط القوى العاملة: ورسم سياسات الاختبار والتعيين وبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.
٥. التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل: مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجازه العمل المطلوب.

ويمكن القول إن الهدف الأساسي من عملية تحسين الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة.

المبحث الثالث

علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي في المؤسسات

مقدمة

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 تغييرات 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، ٢٠٠٥).

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، ٢٠١٣).

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 للوظيفة 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) واضحة ومحددة، بما يساعد المفوض إليه على ممارستها في مجال أداء واجباته وتنفيذ مهامه بالشكل الأفضل. إن اتخاذ القرارات التنفيذية، على المستويات الإدارية 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. إن تركيز الصلاحيات في مستوى الإدارة العليا يؤثر تأثيراً سلبياً على العاملين ومبادراتهم، وعلى الرغبة لديهم في العمل، وعلى درجة حماسهم في تأدية واجبات وظائفهم وأعمالهم (عبد الحميد، ٢٠١٢).

أثر تفويض السلطة على كفاءة الأداء

يساعد تفويض السلطة على التخفيف من أعباء العمل، والأهم من ذلك فقد ثبت أنه يساعد على التحسين من كفاءة الأداء لدى الأفراد والقادة والمؤسسة ككل، ومن فوائد وأثار تفويض السلطة على كفاءة الأداء ما يأتي:

تطوير الموظفين

يسمح تفويض السلطة للموظفين بالعمل في مجالات تختلف عن مجال عملهم الروتيني مما يساعد على تطوير مهارات ومعارف جديدة لديهم، واكتشاف ما لديهم من مواهب مخفية (Hitesh, 2019).

النمو الوظيفي

يوفر التفويض للموظفين فرصة للتطوير والتدريب بشكل فعال ليصبحوا صناع قرار ومدراء بشكل أفضل، ويؤدي أيضاً إلى زيادة فهمهم لأهداف وغايات العمل، ويساعد في عملية توسيع المنظمة، حيث إن لديها القوى العاملة المناسبة والتي تتمتع بالكفاءة العالية. تحفيز الموظفين عندما يقوم الرئيس بتفويض سلطته إلى موظفيه، فهذا يدل على ثقته بهم في تولي زمام الأمور، مما يدفعهم إلى العمل بجدية أكبر ويشجعهم على الاستفادة الكاملة من إمكانياتهم (Ganjinia & et al., 2013).

زيادة الإنتاجية

لأنه التفويض يشمل توزيع الأعمال والمهام بين الأفراد، فهو يساعد على إنجاز المهام بشكل أسرع، مما يضمن زيادة إنتاجية المؤسسة.

تحقيق الإدارة الفعالة

يمنح تفويض السلطة القادة الوقت والطاقة اللازمين للقيام بالمهام الأكثر أولوية وأهمية.

العوامل المؤثرة في فعالية مشاركة وتفويض العاملين

م	العامل	المفهوم
١	تحديد الأهداف والمسؤوليات والسلطة في المنظمة:	يجب أن يكون الموظفون على دراية بمسؤولياتهم ووصف واجباتهم والغرض من وجود المنظمة في إطار الرسالة ومراحلها وإجراءات عملها.
٢	إثراء الوظيفة والترقية الوظيفية:	يجب أن تعمل المنظمة من أجل تحديث المعلومات الفنية والمهنية للموظفين، وزيادة محتوى وظيفتهم.
٣	الانتماء التنظيمي:	من أجل تحقيق هذا العامل يجب احترام الموظفين، والمساعدة في حل مشاكلهم الشخصية.
٤	الثقة والصدق والأمانة:	يجب على المنظمة خلق بيئة إيجابية وعلاقات عمل ودية بين الموظفين وزيادة الثقة بين المديرين والموظفين.
٥	الترقي والتقدير:	يجب أن تتناسب معايير الترقية الوظيفية مع ممارسات الأداء الفعلية، بالإضافة إلى تناسب الرواتب والمكافآت مع العمل الذي يقوم به الموظف.
٦	المشاركة والعمل الجماعي:	مراعاة آراء وأفكار الموظفين في اتخاذ القرار وتعاونهم في تحسين وتعزيز شؤون المنظمة، وتفويض السلطة للموظفين على مختلف المستويات، ومشاركة الموظفين في تقديم اقتراحات لتحسين مستويات الأداء.
٧	الاتصالات:	وتشمل التواصل وسهولة وصول الموظفين إلى المديرين والمشرفين وتوافر القدر المناسب من الوضوح والشفافية في نطاق العمل.
٨	بيئة العمل:	أهمية صحة الموظف وسلامته في بيئة العمل، وخلق الفرص المناسبة لترقية الموظفين، وتقليل التوتر وضغوط العمل.
٩	تحسين العمليات وأساليب العمل:	الوضوح والشفافية في سير العمل، والمراجعة الدورية وتعديل أساليب العمل وتبسيط الإجراءات.
١٠	المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية:	وجود آليات لتطوير المعارف والمهارات الوظيفية في المنظمة، ووجود مجالات تدريب فعال وكفاء في المنظمة.

source: (Ganjinia& etal.,2013)

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.
- السلطة والمسؤولية، والالتزام، والمساءلة، والمحاسبة.
- الحالة والموقف واستقلالية القدرة على التصرف .

يؤدي التفويض إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال ما يلي (عمر، ٢٠١٣):

١. زيادة الثقة الذاتية للعاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.
٢. استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين وزيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه
٣. ظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين
٤. إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل:
٥. الشعور بالإنجاز والأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، مما يجعلهم أكثر نشاطاً.
٦. جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين، وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها.
٧. رفع درجة رضا العاملين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية ويجعل اتجاهاً نحو العمل أكثر إيجابية.
٨. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين ورفع كفاءتهم الذاتية.
٩. 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 تحفيزاً و إنتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم مما يجعلهم قادرين على التخطيط له و تحسينه، فشعورهم بموضوعية نظام الحوافز و ارتباطها 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 على إشباع حاجاتهم، وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل و وكذلك زيادة معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم ، ومن ثم التأثير على رغبتهم 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 الاحتياطيات والإنتاج، مع عمليات تمتد عبر سلسلة قيمة النفط والغاز بأكملها من التنقيب والإنتاج إلى التكرير والبتروكيماويات.

تأسست أرامكو السعودية عام ١٩٣٣ 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 ١٣ 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 ٩٠ كيلومترًا مربعًا وتقع قبالة ساحل مدينة الجبيل الصناعية. تم اكتشاف الحقل في عام ١٩٥٧، وبدأ تطويره في عام ٢٠٠٦. يحتوي حقل منيفة النفطي على احتياطيات نفطية كبيرة تقدر بنحو ١٣ مليار برميل، أي ما يعادل حوالي ٤٪ من احتياطي النفط العالمي (Gomez & et al., 2016).

اعداد الدراسة عن فرع منيفة مهمة لعدة أسباب. أولاً، هو أحد الأصول الرئيسية لأرامكو السعودية وهو أساسي لأهداف الإنتاج الإجمالية للشركة. ثانياً، يمثل حقل منيفة تحديًا تقنيًا ولوجستيًا كبيرًا للشركة، نظرًا لجيولوجيتها المعقدة واعتباراتها البيئية. أخيرًا، يوفر تطوير حقل منيفة رؤية مهمة في الاتجاهات الأوسع التي تشكل صناعة النفط والغاز العالمية، بما في ذلك الأهمية المتزايدة للاحتياطيات غير التقليدية والحاجة إلى ممارسات التنمية المستدامة (King, 2012).

للتوسع في أهمية دراسة فرع منيفة، تجدر الإشارة إلى أن تطوير الحقل هو جزء من استراتيجية أرامكو السعودية الأوسع لزيادة طاقتها الإنتاجية من النفط. وضعت الشركة أهدافًا طموحة لزيادة طاقتها الإنتاجية إلى ١٣ مليون برميل يوميًا بحلول عام ٢٠٣٠، ارتفاعًا من طاقتها الحالية البالغة حوالي ١٢ مليون برميل يوميًا. سيتطلب تحقيق هذا الهدف استثمارات كبيرة في حقول جديدة مثل منيفة، والتي من المتوقع أن تنتج ما يصل إلى ٩٠٠ ألف برميل يوميًا (Saunders & Thornhill, 2015).

يعد حقل منيفة 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 منيفة رؤى مهمة حول الاتجاهات الأوسع في صناعة النفط والغاز العالمية. على سبيل المثال، أدت الأهمية المتزايدة للاحتياطيات 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 منيفة 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 منيفة ما يصل إلى ٩٠٠ 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).

مستويات التفويض في أرامكو السعودية:

في أرامكو السعودية، هناك مستويات مختلفة من التفويض، والتي يتم تنفيذها بناءً على طبيعة المهمة، وتعقيد الوظيفة، وخبرات ومهارات الموظفين. تتضمن بعض المستويات الشائعة للتفويض في أرامكو السعودية ما يلي:

- التفويض من أعلى إلى أسفل: يتم تنفيذ هذا النوع من التفويض عندما تقوم إدارة أرامكو السعودية بنقل المسؤوليات والصلاحيات إلى المستويات الأدنى من المنظمة. يسمح هذا النوع من التفويض للإدارة العليا بالتركيز على الجوانب الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة، بينما يكون المدراء من المستوى الأدنى مسؤولين عن تنفيذ المهام التشغيلية.
- التفويض من أسفل إلى أعلى: في هذا النوع من التفويض، يتم تمكين موظفي المستوى الأدنى في أرامكو السعودية من اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات المتعلقة بوظائفهم. يُمنح الموظفون في المستويات الأدنى سلطة اتخاذ القرارات بناءً على معرفتهم وخبراتهم.

- التفويض الأفقي: يتضمن هذا النوع من التفويض نقل السلطة والسلطة بين الموظفين على نفس المستوى في المنظمة. يساعد التفويض الأفقي على زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، حيث يمكن للموظفين التعاون وتبادل معارفهم وخبراتهم (Gharaibeh & Al-Mawali, 2019)

العوامل المؤثرة في تفويض الصلاحيات في أرامكو السعودية:

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على تفويض الصلاحيات في أرامكو السعودية. بعض هذه العوامل تشمل:

- الثقافة التنظيمية: يمكن لثقافة أرامكو السعودية أن تلعب دورًا مهمًا في تفويض الصلاحيات. يمكن أن تؤدي الثقافة التي تقدر الثقة والتعاون والتمكين إلى زيادة تفويض السلطات، في حين أن الثقافة التي تقدر السيطرة والإدارة التفصيلية يمكن أن تؤدي إلى تفويض محدود للسلطات.
- أسلوب القيادة: يمكن أن يؤثر أسلوب القيادة في الإدارة أيضًا على تفويض الصلاحيات في أرامكو السعودية. يمكن أن يؤدي أسلوب القيادة التحويلية الذي يمكن الموظفين ويقدر مدخلاتهم إلى زيادة تفويض السلطات، في حين أن أسلوب القيادة الاستبدادي يمكن أن يحد من تفويض السلطات.

مهارات وخبرات الموظفين: يمكن أن تؤثر مهارات وخبرات الموظفين أيضًا على تفويض الصلاحيات. يمكن الوثوق بالموظفين ذوي المستويات العالية من المهارات والخبرات بمستويات أعلى من المسؤولية والسلطة (Saudi Aramco, 2021)

مزايا وتحديات تفويض السلطات في أرامكو السعودية:

- يمكن لتفويض الصلاحيات في أرامكو السعودية أن يجلب الفوائد والتحديات. تتضمن بعض مزايا تفويض الصلاحيات ما يلي:
- زيادة تحفيز الموظفين: عندما يُمنح الموظفون مزيدًا من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار، فإنهم يكونون أكثر تحفيزًا لأداء مهامهم، لأنهم يشعرون بالتقدير والاحترام.
- تحسين عملية صنع القرار: يمكن أن يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تحسين عملية صنع القرار، حيث يتمتع الموظفون في المستويات الأدنى من المنظمة بفهم أفضل للمهام التشغيلية ويمكنهم اتخاذ قرارات أكثر استنارة.
- زيادة الكفاءة: يمكن أن يؤدي تفويض الصلاحيات إلى زيادة الكفاءة في المنظمة، حيث يتم تمكين الموظفين من اتخاذ الإجراءات واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نتائج أفضل (Alkhalidi & Alobaidi, 2017)

ومع ذلك، يمكن أن يمثل تفويض الصلاحيات أيضًا بعض التحديات، مثل (Bakhtiar, 2017):

- فقدان السيطرة: يمكن أن يؤدي تفويض الصلاحيات إلى فقدان السيطرة على الإدارة، حيث لم تعد تشارك بشكل مباشر في كل عملية صنع قرار.
- زيادة المخاطر: يمكن أن يؤدي تفويض الصلاحيات إلى زيادة المخاطر على المنظمة، حيث قد يتخذ الموظفون في المستويات الأدنى قرارات لا تتماشى مع أهداف المنظمة.
- تحديات الاتصال: يمكن أن يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تحديات في الاتصال، حيث قد لا يتمتع الموظفون في المستويات الدنيا بنفس مستوى المعلومات والسياق مثل الإدارة، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم وسوء التفسير.

دراسة حالة: تفويض الصلاحيات في أرامكو فرع منيفه

في فرع منيفه لأرامكو السعودية، يتم تفويض الصلاحيات بناءً على طبيعة الوظيفة ومهارات وخبرات الموظفين. هناك مستويات مختلفة من التفويض، والتي تشمل التفويض من أعلى إلى أسفل والتفويض من الأسفل إلى الأعلى والتفويض الأفقي. تقوم إدارة فرع منيفه بتفويض الصلاحيات إلى المستويات الأدنى من المنظمة لزيادة الكفاءة وتحسين عملية صنع القرار. بعض أدوار ومسؤوليات الموظفين في فرع منيفه تشمل (Saudi Aramco, 2023):

- الإدارة العليا: الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة وتفويض المسؤوليات إلى المستويات الأدنى.
- الإدارة الوسطى: الإدارة الوسطى مسؤولة عن تنفيذ المهام التشغيلية وتفويض المسؤوليات إلى المستويات الأدنى.
- الموظفون ذوو المستوى الأدنى: الموظفون ذوو المستوى الأدنى مسؤولون عن أداء المهام اليومية واتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات بناءً على معرفتهم وخبراتهم.

العوامل المؤثرة في تفويض الصلاحيات بفرع منيفه:

- هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على تفويض الصلاحيات في فرع منيفه. بعض هذه العوامل تشمل (Alasfour&etal.,2019):
- الثقافة التنظيمية: يمكن لثقافة فرع منيفه أن تلعب دوراً مهماً في تفويض الصلاحيات. يمكن أن تؤدي الثقافة التي تقدر الثقة والتعاون والتمكين إلى زيادة تفويض السلطات، في حين أن الثقافة التي تقدر السيطرة والإدارة التفصيلية يمكن أن تؤدي إلى تفويض محدود للسلطات.
 - أسلوب القيادة: يمكن أن يؤثر أسلوب القيادة في الإدارة أيضاً على تفويض الصلاحيات في فرع منيفه. يمكن أن يؤدي أسلوب القيادة التحويلية الذي يمكن الموظفين ويقدر مدخلاتهم إلى زيادة تفويض السلطات، في حين أن أسلوب القيادة الاستبدادي يمكن أن يحد من تفويض السلطات.
 - مهارات وخبرات الموظفين: يمكن أن تؤثر مهارات وخبرات الموظفين أيضاً على تفويض الصلاحيات. يمكن الوثوق بالموظفين ذوي المستويات العالية من المهارات والخبرات بمستويات أعلى من المسؤولية والسلطة.

مزايا وتحديات تفويض السلطات في فرع منيفه:

- يمكن لتفويض الصلاحيات في فرع منيفه أن يجلب الفوائد والتحديات. من مزايا تفويض الصلاحيات في فرع منيفه ما يلي Saudi (Aramco,2021):
- زيادة الكفاءة: يمكن أن يؤدي تفويض الصلاحيات إلى زيادة الكفاءة في فرع منيفه، حيث يتم تمكين الموظفين من اتخاذ الإجراءات واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نتائج أفضل.
 - اتخاذ قرارات أفضل: يمكن أن يؤدي تفويض الصلاحيات إلى اتخاذ قرارات أفضل في فرع منيفه، حيث يتمتع الموظفون في المستويات الأدنى من المؤسسة بفهم أفضل للمهام التشغيلية ويمكنهم اتخاذ قرارات أكثر استنارة.
 - زيادة تحفيز الموظفين: عندما يُمنح الموظفون في فرع منيفه مزيداً من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار، فإنهم يكونون أكثر تحفيزاً لأداء مهامهم، حيث يشعرون بالتقدير والاحترام.
- ومع ذلك، فإن تفويض الصلاحيات في فرع منيفه يمكن أن يمثل أيضاً بعض التحديات، مثل (Saudi Aramco, 2023):
- زيادة المخاطر: يمكن أن يؤدي تفويض الصلاحيات إلى زيادة المخاطر على فرع منيفه، حيث قد يتخذ الموظفون في المستويات الأدنى قرارات لا تتماشى مع أهداف المنظمة.

- فقدان السيطرة: يمكن أن يؤدي تفويض الصلاحيات إلى فقدان السيطرة على إدارة فرع منيعة ، حيث لم يعودوا يشاركون بشكل مباشر في كل عملية صنع قرار.
- تحديات الاتصال: يمكن أن يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تحديات في الاتصال في فرع منيعة، حيث قد لا يتمتع الموظفون في المستويات الأدنى بنفس مستوى المعلومات والسياق مثل الإدارة ، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم وسوء التفسير.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تمهيد

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في استكشاف أثر استخدام تفويض السلطات على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءة الأداء في شركة أرامكو وبالتطبيق على فرع منيفة بالمملكة العربية السعودية، والدراسة هنا استكشافية تستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي وتستهدف إلقاء مزيد من الضوء على المشكلة البحثية موضوع الدراسة وبلورتها كخطوة أولية نحو مساعدة متخذي القرار بشركة أرامكو السعودية، وحتى يمكن تحقيق ذلك فقد اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهما:

- البيانات الثانوية والدراسات السابقة: سيتم الاعتماد على الدراسات والاحصائيات – ذات الصلة – التي تصدرها الجهات الرسمية المعنية كما أنه سيتم 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.

متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: تفويض السلطة.
- المتغير التابع الأول: سرعة إنجاز الأعمال.
- المتغير التابع الثاني: كفاءة أداء الأعمال.

تصميم أداة الدراسة الميدانية

تم تصميم الإستقصاء المرفق بالملاحق رقم (١) بطريقة تناولت أهم الاستفسارات والمعلومات والبيانات والاحتمالات والآراء المرتبطة بموضوع الدراسة على ضوء فروض الدراسة وأهدافها، ولقد تم إعداد الشكل العام للأداة عن طريق تصميم غلاف يحتوي البيانات الأساسية كاسم البحث والجهة القائمة عليه، بالإضافة إلى تمهيد يوضح الغرض من موضوع الدراسة، وذلك لتهيئة أفراد العينة لإجابة الاستفسارات المختلفة بأقرب درجة للواقعية، ولقد تم التأكيد على سرية الاجابات وأن استخدامها سيكون للأغراض العلمية فقط.

لقد روعي عند تصميم أسئلة الإستقصاء أن يتوافر فيها العناصر التالية:

- (١) وضوح الكلمات وبساطتها حتى تتلائم مع المستوى الثقافي للعاملين بالهيئات محل الدراسة، مع تجنب قدر المستطاع المصطلحات الرقمية البحتة.
- (٢) تصميم كل سؤال بالكيفية التي تمكن الباحث من الحصول على المعلومة المطلوبة من خلال الإجابة.
- (٣) روعي أن تكون أسئلة الاستقصاء مغلقة لتتيح لفرد العينة الاختيار من عدة خيارات مراعاةً لوقته ودقة التحليل.

وجاء الاستقصاء متضمناً ٢٢ سؤالاً مقسم على ثلاثة محاور رئيسية، كما يوضحه الجدول رقم (١) الآتي:

جدول رقم (١) توزيع أسئلة الاستقصاء على المحاور الثلاثة وأغراضها

م	المحور	عدد العبارات	الغرض منه
١	محور البيانات الشخصية	٦ عبارات	التعرف على العوامل الديموغرافية والشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد العينة
٢	محور تفويض السلطة وسرعة إنجاز الأعمال	٨ عبارات	التعرف على رأي أفراد العينة في اثر تفويض السلطة على سرعة انجاز الاعمال في جهة عملهم
٣	محور تفويض السلطة وكفاءة أداء الأعمال	٨ عبارات	التعرف على رأي أفراد العينة في اثر تفويض السلطة على كفاءة أداء الاعمال في جهة عملهم

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يشمل مجتمع الدراسة المطبقة عليه أداة هذه الدراسة موظفو شركة أرامكو فرع منيفة والذين يبلغ عددهم ٣٨٦ موظفاً، وقد تم استهداف عينة مقدارها ٥٠ موظفاً وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً على العاملين في فرع منيفة، وتم جمع الردود على مدار ثلاثة أسابيع، حيث تم توزيع المسح على جميع العاملين في فرع منيفة، باستخدام تقنية أخذ العينات الملائمة. تم اختيار هذا النهج نظراً لمحدودية الوقت والموارد المتاحة لجمع البيانات، فضلاً عن حقيقة أن جميع الموظفين في الفرع يعتبرون ذوي صلة بالدراسة.

تحليل صدق الأداة

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه "مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١: ١٦٠).

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري والصدق البنائي.

الصدق الظاهري

الصدق الظاهري هو أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس حيث أنه يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (القحطاني وآخرون، ٢٠٠١).

وللتأكد من الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء وأنها تقيس ما وضعت لأجله، تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستقصاء، ثم تم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمين.

الصدق البنائي

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة وبعد أن أخذ المقياس شكله النهائي تم تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها ١٠ مفردات - تمثل ٢٠٪ من حجم العينة الأصلية - بطريقة عشوائية، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل محاور الاستقصاء لتقدير الارتباط بينهم، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢) الإتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
محور البيانات الشخصية	٦ عبارات	٠,٦٣**	٠,٠١
محور تفويض السلطة وسرعة إنجاز الأعمال	٨ عبارات	٠,٦٠**	٠,٠١
محور تفويض السلطة وكفاءة أداء الأعمال	٨ عبارات	٠,٦٧**	٠,٠١
الاتساق الكلي	٢٢	٠,٦٦**	٠,٠١

(**) توجد دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

ويتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة جاءت مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك والاتساق الداخلي لفقرات الدراسة جميعها، وكذلك في كل محور من محاورها.

تحليل ثبات الأداة

ويعرف الثبات على أنه "الاتساق في نتائج الأداة" (الجابري، ٢٠٠٩: ٦٧)، ويقصد به "قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية" (العساف، ٢٠٠٣: ٤٦٩)، وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"، حيث طبق المعامل على العينة الاستطلاعية المسحوبة قبلاً، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (٣) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستقصاء

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
٤٢	٠,٧٤٩

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس الثبات تساوي ٠,٧٤٩ وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على صلاحية استخدام هذا الاستقصاء في البحث.

وبالإضافة إلى معاملات الصدق الظاهري والبنائي التي تم حسابها فهناك معامل الصدق الذاتي وهو يمكن حسابه يدوياً حيث أنه يمثل الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، وفي هذه الدراسة فإن معامل الصدق الذاتي تم حسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{حساب معامل الصدق الذاتي:} &= \text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{الجذر التربيعي لمعامل الثبات}} \\ &= \sqrt{0,749} = 0,866 \end{aligned}$$

ومعامل الصدق الذاتي هنا يقدر بحوالي ٠,٨٦٦، وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتياً وثابت قياسياً.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تحليل العوامل الوصفية

في الدراسة بعض المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة متمثلة في متغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي ومدى توافق المؤهل العلمي لمهام الوظيفة وسنوات الخدمة داخل المؤسسة.

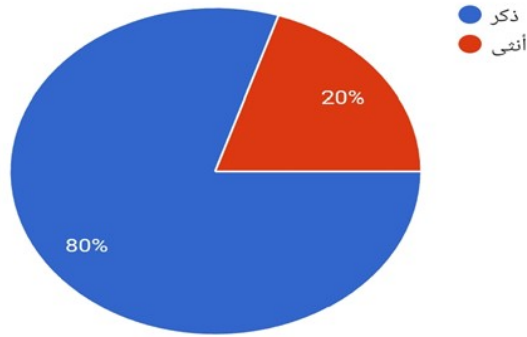
وصف متغير الجنس وفقاً لجهة العمل

جدول رقم (٤) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس وفقاً لجهة العمل

جهة العمل	النوع	التكرارات	النسبة المئوية %
شركة أرامكو فرع منيفة	ذكر	٤٠	٨٠
	أنثى	١٠	٢٠
	المجموع	٥٠	٥٠ موظف

الجنس

50 ردًا



شكل رقم (١) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس وفقاً لجهة العمل

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن نسبة الذكور في عينة العاملين في شركة أرامكو فرع منيفة بلغت ٨٠ %، في حين أن نسبة الإناث كانت ٢٠ % من إجمالي مفردات العينة.

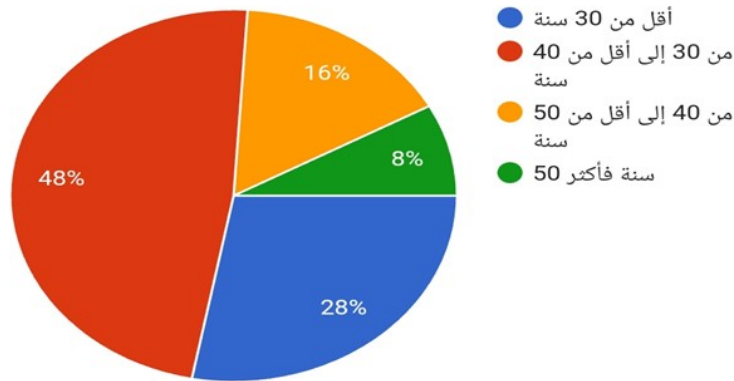
وصف متغير العمر وفقاً لجهة العمل

جدول رقم (٥) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر وفقاً لجهة العمل

جهة العمل	العمر	التكرار	النسبة المئوية %
شركة أرامكو فرع منيفة	أقل من ٣٠ سنة	١٤	٢٨
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٢٤	٤٨
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٨	١٦
	٥٠ سنة فأكثر	٤	٨
	المجموع	٥٠ موظف	

العمر

50 ردًا



شكل رقم (٢) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر وفقاً لجهة العمل

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ إلى ٤٠ سنة كانت الأعلى في الفرع حيث جاءت ٤٨٪. تلها نسبة من هم أقل من ٣٠ سنة ثم نسبة من هم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ثم نسبة من هم ٥٠ سنة فأكثر وجاءت النسب ٢٨ و ١٦ و ٨ على التوالي.

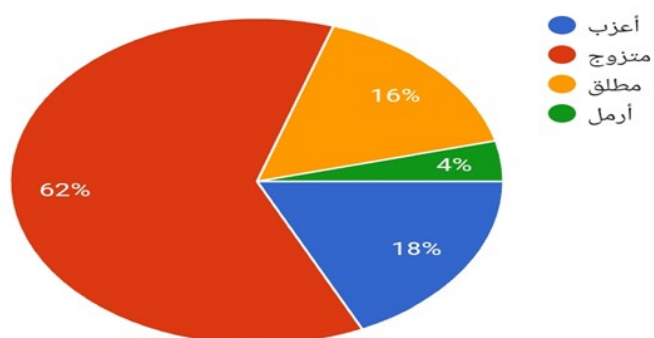
وصف متغير الحالة الاجتماعية وفقاً لجهة العمل

جدول رقم (٦) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الحالة الاجتماعية وفقاً لجهة العمل

جهة العمل	الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية %
شركة أرامكو فرع منيفة	أعزب	٩	١٨
	متزوج	٣١	٦٢
	مطلق	٨	١٦
	أرمل	٢	٤
	المجموع	٥٠ موظف	

الحالة الاجتماعية

50 ردًا



شكل رقم (٣) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الحالة الاجتماعية وفقاً لجهة العمل

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن نسبة العاملين المتزوجين في الفرع كانت الأعلى حيث جاءت ٦٢٪. تليها نسبة العزاب، ثم نسبة المطلقين، ثم نسبة الأرامل وجاءت النسب ١٨ و ١٦ و ٤ على التوالي.

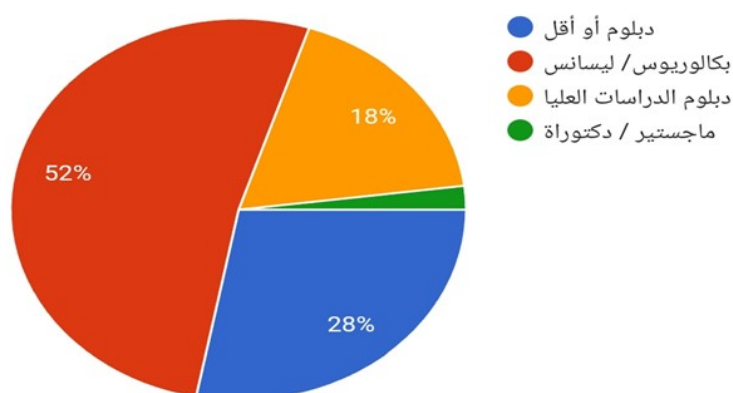
وصف متغير المؤهل العلمي وفقاً لجهة العمل

جدول رقم (٧) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي وفقاً لجهة العمل

جهة العمل	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
شركة أرامكو فرع منيفه	دبلوم أو أقل	١٤	٢٨
	بكالوريوس / ليسانس	٢٦	٥٢
	دبلوم الدراسات العليا	١٨	٩
	ماجستير / دكتوراة	١	٢
	المجموع	٥٠ موظف	

المؤهل العلمي

50 ردًا



شكل رقم (٤) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي وفقاً لجهة العمل

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن نسبة العاملين من حملة البكالوريوس أو الليسانس في الفرع كانت الأعلى حيث جاءت ٥٢٪. تليها نسبة حملة الدبلوم ثم نسبة حملة دبلوم الدراسات العليا ثم نسبة حملة الماجستير والدكتوراة وجاءت النسب ٢٨ و ٩ و ٢ على التوالي.

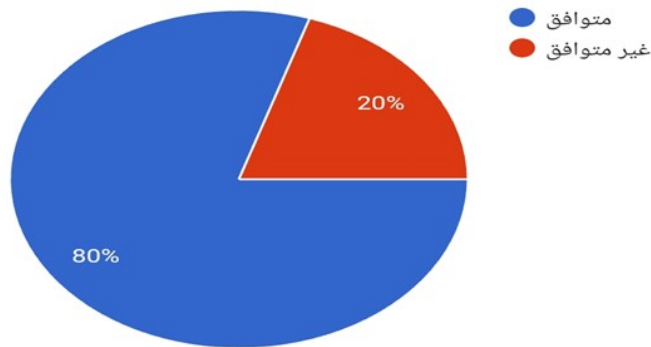
وصف متغير مدى توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة وفقاً لجهة العمل

جدول رقم (٨) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير مدى توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة وفقاً لجهة العمل

جهة العمل	مدى توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
شركة أرامكو فرع منيفة	متوافق	٤٠	٨٠
	غير متوافق	١٠	٢٠
	المجموع	٥٠ موظف	

مدى توافق مؤهلك العلمي لمهام وظيفتك

50 ردًا



شكل رقم (٥) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير مدى توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة وفقاً لجهة العمل

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن نسبة الموظفين الذين يتوافق مؤهلهم العلمي مع وظيفتهم في عينة العاملين في شركة أرامكو فرع منيفة بلغت ٨٠ %، في حين أن نسبة الموظفين الذين لا يتوافق مؤهلهم العلمي مع وظيفتهم كانت ٢٠ % من إجمالي مفردات العينة.

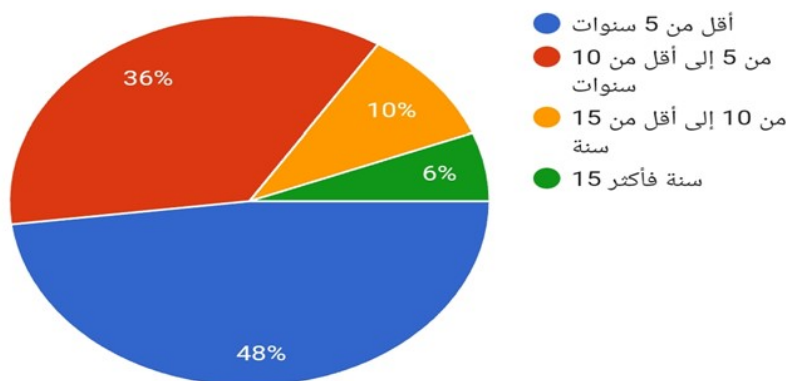
وصف متغير سنوات الخدمة داخل المؤسسة وفقاً لجهة العمل

جدول رقم (٩) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخدمة داخل المؤسسة وفقاً لجهة العمل

جهة العمل	سنوات الخدمة داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
شركة أرامكو فرع منيفة	أقل من ٥ سنوات	٢٤	٤٨
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٨	٣٦
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٥	١٠
	١٥ سنة فأكثر	٣	٦
	المجموع	٥٠ موظف	

سنوات الخدمة داخل المؤسسة

50 ردًا



شكل رقم (٦) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخدمة داخل المؤسسة وفقاً لجهة العمل

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن نسبة العاملين الذين تقل سنوات خدمتهم داخل المؤسسة عن ٥ سنوات كانت الأعلى في الفرع حيث جاءت ٤٨٪ تليها نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم داخل المؤسسة بين ٥ إلى ١٠ سنة ثم نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم داخل المؤسسة بين ١٠ إلى ١٥ سنة ثم نسبة العاملين الذين تبلغ سنوات خدمتهم داخل المؤسسة ١٥ سنة فأكثر وجاءت النسب ٣٦ و ١٠ و ٦ على التوالي.

التحليل الاستنتاجي

ويتم تطبيق هذا التحليل على المحاور ذات الإجابات المغلقة، وهي كلاً من محور الثقافة الرقمية، ومحور الادارة الرقمية، ومحور الادارة الرقمية، ومحور التدريب الرقمي، وكانت عبارات هذه المحاور ذات إجابات مغلقة خماسية الخيارات، خاصة محوري الادارة الرقمية والتدريب الرقمي اللذان تم إعدادهما وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي "أوافق تماماً، أوافق، غير متأكد، لا موافق، لا أوافق مطلقاً".

وقد تم حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت، حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات. ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيمة تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك على النحو المبين في الجدول أدناه كالتالي:

جدول رقم (١٠) الوزن الممنوح لكل خيار داخل مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	الخيار
١	أوافق تماماً
٢	أوافق
٣	غير متأكد
٤	لا موافق
٥	لا أوافق مطلقاً

ولتحديد بداية منطقة لا أدري في مقياس ليكرت الخماسي تم عمل الآتي (شليبي، ٢٠٠١: ٤٣):

- تم حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس (٥-١=٤).
- تم قسمة المدى (٤) على أكبر قيمة في المقياس (٥) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية، وكانت (٤÷٥=٠,٨).
- ولأن المقياس لا يبدأ من الصفر، بل من العدد (١) فإن نهاية الخلية الأولى تكون (١,٨ = ٠,٨ + ١)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (١) والقيمة (١,٨) يعد ضمن الخلية الأولى "أوافق تماماً".
- وتكون بداية الخلية الثانية في مقياس ليكرت أكبر من (١,٨) ونهايتها تكون (٢,٦ = ٠,٨ + ١,٨)، ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من ١,٨ وحتى ٢,٦ على أنه ضمن الخلية الثانية "أوافق".
- وتكون بداية الخلية الثالثة في مقياس ليكرت أكبر من (٢,٦) ونهايتها تكون (٣,٤ = ٠,٨ + ٢,٦)، ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من ٢,٦ وحتى ٣,٤ على أنه ضمن الخلية الثالثة "غير متأكد".
- وعلى هذا تكون بداية الخلية الرابعة في مقياس ليكرت أكبر من (٣,٤) ونهايتها تكون (٤,٢ = ٠,٨ + ٣,٤) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من ٣,٤ وحتى ٤,٢ على أنه ضمن الخلية الرابعة "لا أوافق".

- وتكون بداية الخلية الخامسة في مقياس ليكرت أكبر من (٤,٢) ونهايتها تكون (٤,٢ + ٠,٨ = ٥) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من ٤,٢ وحتى ٥ على أنه ضمن الخلية الخامسة "لا أوافق مطلقاً".

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو المبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (١١) الوزن المرجح لإجابات كل عبارة

الخيار	مدى الدرجة
أو افق تماماً	١ - ١,٨٠
أو افق	١,٨١ - ٢,٦٠
غير متأكد	٢,٦١ - ٣,٤٠
لا أو افق	٣,٤١ - ٤,٢٠
لا أو افق مطلقاً	٤,٢١ - ٥

التحليل الاستنتاجي لمحور تفويض السلطة وسرعة إنجاز الأعمال

جدول رقم (١٢) تحليل محور تفويض السلطة وسرعة إنجاز الأعمال

م	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
١	تعطي جهة عملي الأولوية لإكمال المهام العاجلة قبل المهام غير العاجلة	٢٧	١١	١٠	.	.
٢	أثق في قدرات أولئك الذين أفوض لهم السلطة لإكمال مهام العمل	٨	٣٢	٩	١	.
٣	أكون راضياً عن سرعة إكمال مهام العمل عند تفويض السلطة	٦	٢٦	١٤	٤	.
٤	لا نواجه تأخيرات في إكمال مهام العمل بسبب تفويض السلطة	٤	٢١	٢٤	١	.
٥	البيروقراطية أو الموافقات غير الضرورية تبطئ من إنجاز المهام	٧	٢٤	١٧	٢	.
٦	جهة عملي تقوم بتقييم وتعديل أهدافها وأولوياتها لتبسيط سير عملياتها لزيادة السرعة	٨	٢٤	١٥	٢	.
٧	يساعد تفويض السلطة على تسريع إنجاز مهام العمل مقابل عدم تفويضها	١٢	٢٠	١٦	٢	.
٨	هناك إيجابية في سرعة إنجاز العمل بين الإدارات التي تفوض السلطة بشكل متكرر مقابل تلك التي تفوض بشكل أقل تكراراً	١٠	٢٧	٨	٥	.
	مجموع	٨٢	١٨٥	١١٣	١٩	.
	متوسط	١٠,٢٥	٢٣,١٢٥	١٤,١٢٥	٢,٣٧٥	.
	الانحراف المعياري	٧,١٩	٦,١٥	٥,٢٢	١,٤١	.

من الجدول السابق يتضح أن التوجه الإيجابي لأفراد العينة والذي يتمثل في موافق تماماً وموافق قد مثل ٨٢ و ١٨٥ تكراراً على التوالي وبمتوسط حسابي ١٠,٢٥ و ٢٣,١٢٥ على التوالي ، وانحراف معياري ٧,١٩ و ٦,١٥ على التوالي، وهو ما يفوق التوجه السلبي كما في الجدول السابق، وهذا يعني اتفاق العينة على عبارات هذا المحور من حيث أن تعطي جهة عملهم الأولوية لإكمال المهام العاجلة قبل المهام غير العاجلة، ويثقون في قدرات أولئك الذين يفوض لهم السلطة لإكمال مهام العمل، ويكونوا راضين عن سرعة إكمال مهام العمل عند تفويض السلطة، كما أنهم لا يواجهون تأخيرات في إكمال مهام العمل بسبب تفويض السلطة، ويروا أن البيروقراطية أو الموافقات غير الضرورية تبطئ من إنجاز المهام، وأن جهة عملهم تقوم بتقييم وتعديل أهدافها وأولوياتها لتبسيط سير عملياتها لزيادة السرعة، وأن تفويض السلطة يساعد على تسريع إنجاز مهام العمل مقابل عدم تفويضها، وأن هناك إيجابية في سرعة إنجاز العمل بين الإدارات التي تفوض السلطة بشكل متكرر مقابل تلك التي تفوض بشكل أقل تكراراً.

ومن التحليل السابق يمكننا تأكيد صحة فرض الدراسة الأول القائل بأن:

يساعد تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال في شركة أرامكو السعودية فرع منيفة.

التحليل الاستنتاجي لمحور تفويض السلطة وكفاءة أداء الأعمال

جدول رقم (١٣) تحليل محور تفويض السلطة وكفاءة أداء الأعمال

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
١	جهة عملي تهتم بشكل جدي في إتمام المهام بكفاءة	١٩	٢٥	٤	٢	٠
٢	جهة عملي لديها ثقافة التحسين المستمر من حيث تحديد أوجه القصور ومعالجتها لضمان كفاءة الأداء	١١	٢٦	١٠	٣	٠
٣	جهة عملي تقوم بتقييم وتعديل أهدافها وأولوياتها لزيادة كفاءة الأداء	٣	٢٧	١٦	٢	١
٤	هناك إيجابية في كفاءة أداء العمل عند تفويض السلطة مقابل عدم تفويضها	١١	١٨	١٧	٤	٠
٥	هناك إيجابية في كفاءة أداء العمل بين الإدارات التي تفوض السلطة بشكل متكرر مقابل تلك التي تفوض بشكل أقل تكراراً	١١	٢٧	١٢	٠	٠
٦	يصبح الموظفون أكثر حماساً ويتحملون المزيد من ملكية عملهم عندما يتم منحهم المزيد من السلطة لاتخاذ القرارات	٥	٢٥	١٦	٤	٠
٧	أعتقد أن تفويض السلطة يمكن أن يؤثر إيجاباً على دوافع الموظف ورضاه الوظيفي	٨	٢٨	١٠	٤	٠
٨	يعزز تفويض السلطة مستوى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء.	٧	٢٢	١٥	٦	٠
مجموع		٧٥	١٩٨	١٠٠	٢٥	١
متوسط		٩,٣٧٥	٢٤,٧٥	١٢,٥	٣,١٢٥	٠,١٢٥
الانحراف المعياري		٤,٩٩	٣,٢٩	٤,٤١	١,٨١	٠,٣٥

من الجدول السابق يتضح أن التوجه الإيجابي لأفراد العينة والذي يتمثل في موافق تماماً وموافق قد مثل ٧٥ و ١٩٨ تكراراً على التوالي وبمتوسط حسابي ٩,٤ و ٢٤,٨ على التوالي ، وانحراف معياري ٤,٩٩ و ٣,٢٩ على التوالي، وهو ما يفوق التوجه السلبي كما في الجدول السابق، وهذا يعني اتفاق العينة على عبارات هذا المحور من حيث أن جهة عملهم تهتم بشكل جدي في إتمام المهام بكفاءة، وأن جهة عملهم لديها ثقافة التحسين المستمر من حيث تحديد أوجه القصور ومعالجتها لضمان كفاءة الأداء، وأن جهة عملهم تقوم بتقييم وتعديل أهدافها وأولوياتها لزيادة كفاءة الأداء، وأن هناك إيجابية في كفاءة أداء العمل عند تفويض السلطة مقابل عدم تفويضها، وأن هناك إيجابية في كفاءة أداء العمل بين الإدارات التي تفوض السلطة بشكل متكرر مقابل تلك التي تفوض بشكل أقل تكراراً، وأن الموظفون يصبحون أكثر حماساً ويتحملون المزيد من ملكية عملهم عندما يتم منحهم المزيد من السلطة لاتخاذ القرارات، ويعتقدون أن تفويض السلطة يمكن أن يؤثر إيجاباً على دوافع الموظف ورضاه الوظيفي، كما يعزز تفويض السلطة مستوى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء.

ومن التحليل السابق يمكننا تأكيد صحة فرض الدراسة الأول القائل بأن:

إن منح صلاحيات أكبر للعاملين يساهم في زيادة كفاءة وفعالية الأداء في شركة أرامكو فرع منيفة

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:

١. وضع برنامج تدريبي شامل للمديرين والموظفين بشأن تفويض الصلاحيات.
٢. وضع مبادئ توجيهية وسياسات واضحة لتفويض السلطة لضمان الاتساق والعدالة.
٣. تحسين قنوات الاتصال بين المديرين والموظفين لتعزيز الثقة والتعاون.
٤. إنشاء آلية تغذية مرتدة لتقييم فعالية ممارسات تفويض السلطة بانتظام.

اقتراحات للبحوث في المستقبل:

١. يتم إجراء الاقتراحات التالية للبحث المستقبلي بناءً على نتائج الدراسة:
٢. إجراء دراسة طولية لفحص التأثير طويل المدى لتفويض السلطة على الأداء.
٣. قارن ممارسات تفويض السلطة في أرامكو السعودية مع المنظمات الأخرى في نفس الصناعة.
٤. التحقيق في تأثير الاختلافات الثقافية على ممارسات تفويض السلطة في المنظمات متعددة الجنسيات.
٥. دراسة دور التكنولوجيا في تسهيل تفويض السلطة في المنظمات.

المراجع والمصادر المقترحة

المراجع العربية:

عبيدات، ذوقان وآخرون، (٢٠٠١) "البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط٧، عمان، الأردن.
القحطاني، سالم وآخرون (٢٠٠١) "منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS"، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، السعودية.

العساف، صالح حمد (٢٠٠٣) "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان، الرياض.

شلي، عثمان (٢٠٠١) "الإحصاء الاجتماعي"، مكتبة النهضة، القاهرة.

الجابري، فيصل مصطفى، (٢٠٠٩) "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

بدوي، أحمد زكي، (١٩٩٢) "معجم المصطلحات الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ص٣١٠.

بريش، السعيدو يحيوي، نعيمة (٢٠١٢) "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء منظمات وزيادة فاعليتها دراسة"، حالة ملينة الاوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية عدد ١، ص ٢٩.

بلال، مشعلي، (٢٠١١) "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، ص١٢.

توفيق علي سريع، (٢٠٠٦) "تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة، إدارة الأعمال، جامعة دمشق، ص ٧٩.

حريم، حسن، (١٩٩٧) "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)"، دار زهران للنشر، عمان.

درة، عبد الباري إبراهيم، (٢٠٠٣) "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ٧٠.

دكروري، جمال صالح، (٢٠٠٧) "التفويض ودوره في الارتقاء بالوظيفة العامة"، مجلة التنمية الإدارية، مصر، ص ٥٠.

الزعبي، دلال محمد (٢٠٠٤) "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الاردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، م٥، (٣)، ٣٣٧-٣٠٥.

زين الدين، فريد (٢٠٠٣) "الصيغة الحديثة لتمكين العاملين: فرق العمل ذاتية الإدارة"، إدارة الأعمال، مصر، (١٠١)، ٣٣-٢٠.

السالم، مؤيد سعيد، (١٩٨٧) "المناهج التنظيمية، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة، م١، (١١)، ٤٧-٣٧.

سعيد، أمين، (١٩٩٨) "تفويض السلطة وتبسيط الإجراءات-الواقع وأساليب تطويره"، دراسة قدمت إلى مؤتمر الجمعية اليمنية للإدارة، اليمن.

سعيد، محمد، (٢٠٠٣) "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 219.

سليمان، خالد عويض (٢٠٠٢) "مهارات مديري التنمية". المؤتمر العربي الثالث في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، ١٠٨-١٤٩.

الشافعي، صبحي السيد، (٢٠٠٣) "لمدير العربي والتفويض الإداري، مجلة المدير العربي، (١٦١)، ٨٣-٨٥.

الشريف، عبد الله عبدالعزيز، (٢٠١١) "دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالملكة العربية السعودية"، مجلة القراءة والمعرفة، (١١٣)، ٢٠٧-٢٤٤.

عادل عشي، (٢٠٠٢) "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، ص٦.

عبد الحميد، مزغيش، (٢٠١٢) "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 التجارية، ٢٠١٢
عبد الرحيم، خالد، (٢٠٠٥) "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر، ص ١٩٩
العتيبي، عالية بنت محمد ديبيل، (٢٠١٠) "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، م ٤، (٤)، ٢١١-٢٥٣.
عمر، تيمجغدين، (٢٠١٣) "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 ٥١

العوامله، نائل عبد الحافظ، (١٩٩٤) "دراسة ميدانية لمفهوم السلطة في المؤسسات الاردنية العامة والخاصة"، مجلة جامعة الملك عبد
العزیز، م ٧، ٩٣-١٣٠.
قرني، حسام (٢٠١٨) "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، ١٩ (٤)، ١٦٧-٢١٠.
ماهر، أحمد، (٢٠٠١) "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،
محمد، خلفي، (٢٠٠٨) "النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر"، مذكرة ماجستير جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، كلية الحقوق
والعلوم السياسية، قسم الحقوق، قانون، ص ٥
مزهود، عبد المليك، (٢٠٠١) "الأداء المالي بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، عدد ٠٧، جامعة محمد خيضر
بسكرة، ص ٧٠
مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم، (٢٠٠٦) "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، ص ٢٣

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, J.E., Michaelides, G., and Swaab, A.J. (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.
- 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.

- 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
- 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>
- 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>

الملاحق

ملحق رقم ١: قائمة الاستقصاء الخاص بالعاملين في شركة أرامكو فرع منيفة

رابط الاستقصاء/

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe5zD_m0utqT-Rm27uHVWPDcuAze2SkYgStmzSsB9y2dAy9ZQ/viewform?usp=sf_link



رأسة أثر تفويض
سلطة على سرعة
الاعمال وكفاءتها
في شركة أرامكو
السعودية

بإعداد مشروع بحثي خاص بجامعة
ف مدى تأثير تفويض
دعة إنجاز الاعمال وكفاءتها في
لسعودية، ويتطلب إتمام هذا
ي الحصول على رأي سعادتك فيما
موضوعات نظراً لما لديكم
اسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

(قائمة استقصاء)

ضمن دراسة مشروع بحثي بعنوان:

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

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد:

يقوم الباحثون بإعداد مشروع بحثي خاص بجامعة الجميع الذكية بالتعاون مع جامعة ميدأوشن يستكشف مدى تأثير تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية، ويتطلب إتمام هذا المشروع البحثي الحصول على رأي سعادتكم فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظراً لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

وتتضمن قائمة الاستقصاء المرفقة ثلاثة محاور: محور البيانات الشخصية، محور تفويض السلطة وسرعة إنجاز الأعمال، ومحور تفويض السلطة وكفاءة أداء الأعمال، وتتمثل مشاركتكم في اختيار ما ترونه ملائماً.

والباحثون إذ يؤكدون على أن دقة إجاباتكم يتوقف عليها بالتعبية دقة النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، فهم يشكرون لكم سلفاً حسن تعاونكم معه في استكمال بيانات هذا الاستقصاء، ووقتكم الذي منحتموه إياه، راجين من الله أن يمدنا بتوقيقه، وأن يرشدنا لما فيه رفعة بلدنا العزيز.

الباحثون

وتفضلوا بقبول عظيم التقدير والاحترام،

• أولاً: محور البيانات الشخصية:

١- الجنس:

ذكر		أنثى	
-----	--	------	--

٢- العمر:

أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر
---------------	-------------------------	-------------------------	--------------

٣- الحالة الاجتماعية:

أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
------	-------	------	------

٤- المؤهل العلمي:

دبلوم أو أقل	بكالوريوس / ليسانس	دبلوم الدراسات العليا	ماجستير / دكتوراة
--------------	--------------------	-----------------------	-------------------

٥- مدى توافق مؤهلك العلمي لمهام وظيفتك:

متوافق	غير متوافق
--------	------------

٦- سنوات الخدمة داخل المؤسسة:

أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
----------------	--------------------------	-------------------------	--------------

• **ثانياً: محور تفويض السلطة وسرعة إنجاز الأعمال:**

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
١-	تعطي جهة عملي الأولوية لإكمال المهام العاجلة قبل المهام غير العاجلة					
٢-	أثق في قدرات أولئك الذين أفوض لهم السلطة لإكمال مهام العمل					
٣-	أكون راضياً عن سرعة إكمال مهام العمل عند تفويض السلطة					
٤-	لا نواجه تأخيرات في إكمال مهام العمل بسبب تفويض السلطة					
٥-	البيروقراطية أو الموافقات غير الضرورية تبطئ من إنجاز المهام					
٦-	جهة عملي تقوم بتقييم وتعديل أهدافها وأولوياتها لتبسيط سير عملياتها لزيادة السرعة					
٧-	يساعد تفويض السلطة على تسريع إنجاز مهام العمل مقابل عدم تفويضها					
٨-	هناك إيجابية في سرعة إنجاز العمل بين الإدارات التي تفوض السلطة بشكل متكرر مقابل تلك التي تفوض بشكل أقل تكراراً					

● **ثالثاً: محور تفويض السلطة وكفاءة أداء الأعمال:**

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
١-	جهة عملي تهتم بشكل جدي في إتمام المهام بكفاءة					
٢-	جهة عملي لديها ثقافة التحسين المستمر من حيث تحديد أوجه القصور ومعالجتها لضمان كفاءة الأداء					
٣-	جهة عملي تقوم بتقييم وتعديل أهدافها وأولوياتها لزيادة كفاءة الأداء					
٤-	هناك إيجابية في كفاءة أداء العمل عند تفويض السلطة مقابل عدم تفويضها					
٥-	هناك إيجابية في كفاءة أداء العمل بين الإدارات التي تفوض السلطة بشكل متكرر مقابل تلك التي تفوض بشكل أقل تكراراً					
٦-	يصبح الموظفون أكثر حماساً ويتحملون المزيد من ملكية عملهم عندما يتم منحهم المزيد من السلطة لاتخاذ القرارات					
٧-	أعتقد أن تفويض السلطة يمكن أن يؤثر إيجاباً على دوافع الموظف ورضاه الوظيفي					
٨-	يعزز تفويض السلطة مستوى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء.					

❓ انتهت أسئلة الإستقصاء

كلية الإمام الشافعي للعلوم الإسلامية والعربية
جامعة ميدأوشن
صندوق بريد: ٦٠٦٣، موروني، جزر القمر
<https://midocean.edu.km>





Imam Shafi'i Collage of Islamic and Arabic Sciences

Midocean University

Box. 6063 Moroni, Comoros,

<https://midocean.edu.km>