

تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية: الأسباب والتداعيات

إعداد/

عبدالله سعيد علي الغامدي

جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، قسم إدارة أعمال

الرقم الأكاديمي/

٢٠٢١٢٠٢٠٢٤

إشراف

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:

فأحمد الله وأشكره على توفيقه وفضله في إتمام هذه الرسالة، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وينفع به.

وأتوجه بوافر الشكر والتقدير لكل من كان له فضل بعد الله تعالى في إتمام هذا البحث، وفي مقدمتهم السادة أعضاء لجنة المناقشة لما قدموه من ملاحظات بناءة ومناقشات قيمة أثرت البحث وأضافت إليه.

كما أعبر عن خالص الامتنان والتقدير إلى الأساتذة الدكاترة، الذي تشرفت بإشرافهم على هذه الرسالة، فقد كانوا نعم الموجه والمرشد، ولم يدخروا جهداً في توجيهي ودعوي، فكان لصبرهم وسعة صدرهم وتوجيهاتهم السديدة أثر بالغ في مسيرتي البحثية. فلهم مني أصدق عبارات الشكر والتقدير، سائلاً الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، ويجزيهم عني خير الجزاء.

الإهداء

إلى من كانوا لي العون والسند، إلى أولئك الذين غرست محبتهم في أعماقي، ورسموا لي طريق النجاح بالصبر والتوجيه والدعاء، أهدي ثمرة جهدي وتعب سنين دراسي...

إلى والدي العزيزين، منبع الحب والحنان، اللذين لم يدخرا جهداً في دعمي وتحفيزي، فكانا لي النور في دربي، والصوت الذي يردد دائماً: "أنت تستطيع". لولاكما، لما وصلت إلى هذه اللحظة، فلكما كل الحب والتقدير، وأسأل الله أن يجزيكما عني خير الجزاء.

إلى إخوتي وأخواتي، رفاق الدرب وشركاء الحلم، اللذين كان دعمهم دافعاً لي للاستمرار رغم كل العقبات، شكراً لابتساماتكم التي كانت تبعث فيّ الأمل، ووجودكم الذي منحني القوة.

إلى أساتذتي الكرام، اللذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، وكانوا نوراً أضاء طريقي في رحلتي العلمية، شكراً لكل نصيحة ولكل توجيه كان له الأثر العميق في تكويني الأكاديمي.

إلى أصدقائي وزملائي، اللذين كانوا لي العائلة الثانية، نتقاسم لحظات الجد والاجتهاد، والفرح والإنجاز، شكراً لكم على دعمكم ومساندتكم الدائمة.

إلى كل من ساندني ولو بكلمة، إلى كل من آمن بقدراتي، وأهداني جزءاً من وقته وجهده، إلى كل من كان له أثر في مسيرتي العلمية والعملية، أهدي هذا العمل المتواضع، فبكم تحقق الحلم، وبكم أواصل المسير...

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب وتداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب وتداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والمسؤولين في قطاع توليد الكهرباء في المناطق الغربية والوسطى بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٩١) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها جاء مستوى توافر أسباب وتداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية بدرجة استجابة (عالية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أسباب وتداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، تُعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (النوع- المؤهل- الخبرة)، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة تحديد صلاحيات ومسؤوليات كافة مديري محطات توليد الطاقة، وضرورة تحديد دور كل فرد في العمل داخل محطات توليد الطاقة.

الكلمات المفتاحية: تداخل الصلاحيات، إدارة محطات توليد الطاقة، المملكة العربية السعودية، الأسباب والتداعيات

فهرس المحتويات

أ.....	البسملة.....
ب.....	الشكر والتقدير.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	المستخلص.....
هـ.....	فهرس المحتويات.....
ز.....	فهرس الجداول.....
ح.....	فهرس الأشكال.....
ح.....	فهرس الملاحق.....
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٢.....	مقدمة.....
٣.....	مشكلة الدراسة:.....
٣.....	أهمية الدراسة:.....
٤.....	أهداف الدراسة:.....
٤.....	تساؤلات الدراسة:.....
٤.....	فروض الدراسة:.....
٥.....	متغيرات الدراسة:.....
٥.....	مصطلحات الدراسة:.....
٥.....	حدود الدراسة:.....
٦.....	الفصل الثاني.....
٦.....	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
٧.....	أولاً: الإطار النظري.....
٧.....	المحور الأول: تداخل الصلاحيات.....
٧.....	مقدمة.....
٨.....	مفهوم تداخل الصلاحيات.....
٩.....	أبعاد تداخل الصلاحيات.....
١١.....	أسباب تداخل الصلاحيات.....
١٣.....	آثار تداخل الصلاحيات في شركات الطاقة:.....
١٤.....	استراتيجيات تقليل تداخل الصلاحيات في شركات الطاقة.....
١٧.....	المحور الثاني قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية.....

١٧	مقدمة
١٨	 مفهوم قطاع الطاقة
١٩	 أهمية قطاع الطاقة السعودي
٢٠	 مصادر الطاقة المتجددة في السعودية
٢٣	 إدارة محطات توليد الطاقة
٢٥	 جهود المملكة العربية السعودية في تطوير قطاع الطاقة
٢٨	 ثانيًا: الدراسات السابقة
٢٨	 أولاً: الدراسات العربية
٣٤	 ثانيًا: الدراسات الأجنبية
٣٩	 التعليق على الدراسات السابقة
٤٣	 الفصل الثالث:
٤٣	 منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٤	 منهج الدراسة:
٤٤	 مجتمع الدراسة وعينته:
٤٤	 خصائص عينة الدراسة:
٤٥	 وصف أداة الدراسة (الاستبانة):
٤٦	 الأساليب الإحصائية:
٤٧	 الفصل الرابع:
٤٧	 نتائج الدراسة ومناقشتها
٤٨	 نتائج أسئلة الدراسة:
٥٥	 النتائج:
٥٥	 توصيات الدراسة:
٥٦	 قائمة المراجع
٥٧	 أولاً: المراجع العربية:
٥٧	 ثانيًا: المراجع الأجنبية:
٦٨	 الملاحق
٦٩	 ملحق (١) الاستبانة
٧٣	 Abstract
٧٥	 The Title

فهرس الجداول

جدول (١-٣): توزيع أفراد العينة حسب خصائصها	٤٤
جدول (١-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: أسباب تداخل الصلاحيات	٤٨
جدول (٢-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: تداعيات تداخل الصلاحيات	٤٩
جدول (٣-٤): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع.....	٥٠
جدول (٥-٣): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي.....	٥١
جدول (٦-٣): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة	٥٢
جدول (٧-٣): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع.....	٥٣
جدول (٨-٣): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي.....	٥٣
جدول (٩-٣): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة	٥٤

فهرس الأشكال

- شكل رقم (١-٢) يوضح أبعاد تداخل الصلاحيات (المصدر: من إعداد: الباحث) ١٠
- شكل رقم (٢-٢) يوضح أسباب التداخل في الصلاحيات (المصدر: من إعداد الباحث) ١٢
- شكل رقم (٣-٢) يوضح طرق منع التداخل في الصلاحيات (المصدر: من إعداد: الباحث) ١٦
- شكل رقم (٤-٢) يوضح طاقة الرياح (المصدر: من إعداد: الموقع الرسمي لوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، ٢٠٢٤) ٢١
- شكل رقم (٥-٢) يوضح طاقة الرياح (المصدر: من إعداد: الموقع الرسمي لوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، ٢٠٢٤) ٢٢
- شكل رقم (٦-٢) يوضح الطاقة الكهرومائية (المصدر: من إعداد: الموقع الرسمي لوزارة الطاقة والمياه، ٢٠٢٤) ٢٢
- شكل رقم (٧-٢) يوضح مصادر الطاقة المتجددة (المصدر: من إعداد: الباحث) ٢٣
- شكل رقم (٨-٢) يوضح إدارة محطات توليد الطاقة (المصدر: من إعداد الباحث) ٢٥

فهرس الملاحق

- الملاحق ٦٨
- ملحق (١) الاستبانة ٦٩

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

يعتبر قطاع الطاقة ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني والتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، إذ تحتل المملكة مكانة مرموقة بين دول العالم العربي بفضل امتلاكها العديد من مصادر الطاقة المتجددة. تبذل الحكومة السعودية جهوداً كبيرة لتطوير هذا القطاع، ومنذ انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، بدأت المملكة في استكشاف آفاق جديدة، وخلق فرص عمل، وتحفيز التنمية الاقتصادية في جميع أنحاء البلاد (عمراني، ٢٠٢٣، ص. ٧٢).

وتعتبر الطاقة محركاً للاقتصاد العالمي، وتتخذ أشكالاً عديدة أهمها الطاقة الكهربائية التي تمتاز بكثرة استخدامها، وسهولة توليدها، وإمكانية تحويلها إلى أشكال طاقة أخرى (مومن والوافي، ٢٠٢١، ص. ٤٦٤). مما يتطلب من مسؤولي إدارة محطات توليد الكهرباء تبني العمل خارج الخطط الموضوعية (ياسين وحسن، ٢٠٢٢، ص. ٣٣٣)، لذا فقد حرصت المؤسسات المسؤولة عن توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية على تحقيق التحسن المستمر ورفع الإنتاجية للموظف كأهم مبادئ الأداء المتميز، ولضمان فعالية إدارة الأداء بما يمكن المؤسسات من خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين لتحسين أدائهم والمساهمة بشكل فعال في تحقيق وإنجاز أعلى المستويات من مستهدفات مؤشرات أداء الشركات (الشركة السعودية للكهرباء، ٢٠٢٣، ص. ٦١).

ويُشكل تداخل الصلاحيات أحد الصراعات التنظيمية والتحديات البارزة التي تواجه العديد من المؤسسات والقطاعات الحيوية، وينتج تداخل الصلاحيات في إدارة المؤسسات عن التعارض وعدم التناغم في تنظيم القوانين وتوزيع المسؤوليات والهيكل والواجبات والوظائف، بالإضافة إلى الأنظمة والتشريعات المعمول بها بين الإدارة المركزية وإدارة المؤسسة، مما يطيل من مدة تطبيق إجراءات الإدارة (Wahyuni & Huda, 2021, P. 31).

وتتعدد أسباب تداخل الصلاحيات التي يمكن أن تؤدي إلى تداعيات سلبية تؤثر على كفاءة عمليات التشغيل والتغيير المستمر في السياسات الإدارية، فكما أوضح حامد وآخرون (٢٠١٨، ص. ٣٢٢)، فإن غموض الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة، وغياب القواعد والتنظيم، وتركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين، إلى جانب غياب قواعد تنظيم وتوزيع المسؤوليات بين العاملين، والخلل في توازن الصلاحيات، كل هذه العوامل تساهم في تداخل الصلاحيات.

هذا إلى جانب أن نقص التواصل بين الأقسام الإدارية المتعددة في المؤسسات يعد من أهم العوامل التي تسبب خللاً تنظيمياً وتداخلاً في توزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد الأدوار وتفويض الصلاحيات بوضوح، مما ينتج عنه تكرار للأعمال أو إهمال لبعض المهام (Isa, 2015, P. 55)، وتترتب على تداخل الصلاحيات آثار سلبية متعددة، من أهمها الصراع الناتج عن منح سلطة تقديرية أقل للجهات التنفيذية، بالإضافة إلى ذلك، فإن قوة الرقابة التي يطبقها صانعو القرار على عملية التنفيذ لمنع عدم الالتزام ينتج عنها حرية أقل للموظفين وزيادة السيطرة على الجهات التنفيذية (Migliorati, 2019, P. 41).

وباستقراء ما سبق، يمكن القول إن مشكلة تداخل الصلاحيات تعد بمثابة ظاهرة من الظواهر التنظيمية المعقدة التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية التشغيل في المؤسسات، وبالتالي تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للقطاعات، لذا تهدف الدراسة الحالية وفي ضوء التحديات الكبيرة التي تواجه قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية إلى تقديم تحليل معمق لأسباب وتداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة في المناطق الغربية والوسطى بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال فهم هذه الأسباب وتأثيراتها السلبية.

مشكلة الدراسة:

تزايد في المملكة العربية السعودية الحاجة لتلبية الطلب المحلي المتزايد على الكهرباء، وتوسيع سياسة تصدير الطاقة الكهربائية إلى الدول المجاورة. لذلك، أصبح من الضروري تنوع مصادر الطاقة المحلية لزيادة القدرة الكهربائية المركبة محلياً (العتيبي، ٢٠٢٠)، ورغم الأهمية الاستراتيجية لقطاع توليد الكهرباء في السعودية، إلا أن الإدارات تواجه تحديات تنظيمية وتقنية، حيث يتطلب التحول في هذا القطاع دعماً أكبر، من خلال تعزيز دور هيئة تنظيم الكهرباء في سن القوانين واللوائح التنظيمية، وهذا يعزز تنظيم القطاع ويوفر فرص عمل جديدة عبر فتح مجالات جديدة مرتبطة بهذا القطاع (العتيبي، ٢٠١٨).

كما يواجه المركز السعودي لكفاءة الطاقة تحديات تتعلق بتمكين المؤسسات من أداء مهامها وأدوارها بشكل كامل، ويؤثر هذا الأمر على تنفيذ المشاريع والمبادرات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في القطاعات المستهدفة (المركز السعودي لكفاءة الطاقة، ٢٠٢٣)، ومن ثم يمكن القول إن تداخل الصلاحيات في محطات توليد الطاقة في المملكة العربية السعودية يؤثر سلباً على الحوكمة الفعالة والكفاءة التشغيلية، ويخلق هذا التداخل يخلق تحديات كبيرة في عمليات التنسيق، والتواصل، وصنع القرار، لذا فمن الضروري فهم الأسباب المختلفة لهذه المشكلة وآثارها لتعزيز الأداء في هذا القطاع الحيوي. ويمكن صياغة إشكالية الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي: ما هي أسباب وتداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

• الأهمية النظرية:

١. تكمن أهمية الدراسة في تركيزها على مشكلة رئيسة لمعالجتها وهي وجود تداخل في الصلاحيات بين الجهات المختلفة، وفهم هذا التداخل يساهم في وضع استراتيجيات للتعامل معه بفعالية.
٢. أهمية المجال الذي تدور حوله الدراسة والذي يحدث فيه تداخل الصلاحيات، وهو محطات توليد الطاقة، والذي يمثل قطاعاً حيويًا في الاقتصاد السعودي، وتحسين إدارة هذا القطاع يمكن أن ينعكس مباشرة على كفاءة إنتاج الطاقة واستدامتها.

• الأهمية التطبيقية:

١. تحديد الأسباب التي تؤدي إلى تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية، والنتائج السلبية الناتجة عن هذا التداخل.
٢. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في رفع كفاءة تشغيل وصيانة محطات توليد الطاقة من خلال تقليل النزاعات وتضارب القرارات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. التعرف على أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
٢. الكشف عن تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
٣. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).
٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

فروض الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: تداخل الصلاحيات، يُعد هذا المتغير المستقل ويُفترض أنه يؤثر على المتغير التابع.
- المتغير التابع: إدارة الأداء، يُعتبر هذا المتغير التابع الذي يتأثر بالمتغير المستقل، وهو يمثل الظاهرة أو المفهوم الذي يتم قياسه أو دراسته لتحديد تأثير المتغير المستقل عليه.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات الرئيسية التالية:

تداخل الصلاحيات: عرف العنبر وخزعل (٢٠٢٣، ص. ١٠٩) تداخل الصلاحيات بأنها: "وجود عدد كبير من الصلاحيات التي يتمتع بها نظام معين؛ مما يؤثر على النظام بأكمله، وينعكس ذلك على المجتمع وجميع مؤسسات الدولة، وعدم القدرة على فرض سلطة القانون نتيجة عدة عوامل".

وتعرف تداخل الصلاحيات إجرائياً بأنها الحالات التي يتم فيها إسناد مسؤوليات أو صلاحيات متشابهة أو متداخلة إلى أكثر من موظف أو إدارة في المؤسسة، وهذا التداخل قد ينشأ نتيجة لعدم وضوح التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤوليات، أو نتيجة لسوء التنظيم الإداري وغموض الأدوار.

قطاع الطاقة: عرف "دوكا وتساليوا" (Duku & Tsanyawa, 2023, P. 44) قطاع الطاقة أنه: "أحد القطاعات الحيوية التي يمكن أخذها في الاعتبار في قياس مدى فعالية وكفاءة تنمية الدولة، ويعمل كمؤشر يجذب المستثمرين الأجانب، ويوسع التجارة الدولية".

ويعرف قطاع الطاقة إجرائياً بأنه أهم القطاعات الحيوية والاستراتيجية في أي اقتصاد، فهو المحرك الرئيسي للنمو والتنمية، ويشمل مصادر الوقود الأحفوري كالنفط، والغاز، والفحم، إلى جانب مصادر الطاقة المتجددة كالطاقة الشمسية، والرياح، والمائية، والنووية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أسباب وتداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: قطاع توليد الكهرباء الغربي والوسطى في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: العاملين في قطاع توليد الكهرباء الغربي والوسطى في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء الدراسة بمشية الله تعالى خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢٤ م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: تداخل الصلاحيات

مقدمة

التداخل في الصلاحيات هو أحد التحديات الإدارية الشائعة التي تواجه المنظمات المعاصرة؛ ولذا كان من الضروري دراسة التداخل، وتحديد أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث هذا التداخل، وما هي الآثار التي تترتب على وجود تداخل في الصلاحيات بين الجهات والهيئات؛ حيث ينشأ هذا التداخل عندما تتشابك مسؤوليات وسلطات الموظفين والإدارات المختلفة داخل المؤسسة؛ مما يؤدي إلى غموض في التنظيم داخل المنظمة.

وتعد الإدارة عملية من مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة والتي تمثل فيما بينها إطاراً متكاملًا؛ حيث تعد الإدارة عملية قيادية تبدأ بالتفكير والتدبير قبل اتخاذ القرارات، وبما أن دور الإدارة في المنظمات في الوقت الحديث أصبحت متشعبة ومن الصعب القيام بها مدير واحد فقط؛ لذلك كانت هناك ضرورة كبيرة إلى تقسيم العمل الإداري بالمسؤوليات والاختصاصات على عدد من الرؤساء في تخصصات متنوعة، وعلى المستويات الإدارية المتعددة؛ وذلك يرجع إلى اتساع نطاق المؤسسة (هاشم، ٢٠٢٣، ص. ٢١).

وفي ضوء التطرق إلى اختصاص الصلاحيات فإن التداخل في الصلاحيات داخل السلطة التنفيذية بحد ذاتها بين المؤسسة وهيكلها التنظيمي أصبح من الأمور الأكثر شيوعاً في السلوك الإداري؛ وذلك نتيجة لعدم وجود الاختصاص المناسب؛ وبالتالي جاء التداخل في الصلاحيات كظاهرة موجودة في المنظمات؛ وهذا ما أكد عليه كلاً من بن زرقة ونجاة (٢٠٢٢، ص. ٢٩١)؛ حيث يعد التداخل في الاختصاص الإداري حالة يقوم بها أكثر من جهة إدارية بتقديم نفس الخدمات؛ حيث يؤدي إلى وجود الاختلال التنفيذي على مستوى المؤسسة، ويكون السبب هو عدم وضوح الصلاحيات التي يتم توزيعها، وحدوث تضارب في إدراك الاختصاص بين العناصر الإدارية التي يقع على عاتقها مهمة التنفيذ.

كما يشكل تداخل الصلاحيات نقطة ضعف كبيرة في المؤسسات والقطاعات الحيوية؛ حيث يتكون تداخل الصلاحيات من المشكلات الأساسية التي تواجه المديرين نتيجة لعدم وضوح المسؤوليات، أو غموض الصلاحيات، أو معوقات الاتصال (Mihyo & Mukuna, 2018, P. 124)، ومن جانب آخر يؤدي تداخل الصلاحيات إلى انتشار الفساد؛ حيث جعل عملية الإسراف في استخدام المال طريقة متاحة، وتسمح لهذه الأجهزة بالاستيلاء على الأموال (Bekheet, 2020, P. 6116).

لذلك معظم النظم الديمقراطية تتجه نحو تعزيز استقلالية الهيئات المحلية كأساس للنظام اللامركزي، هذا يتحقق من خلال تكريس مبدأ الاستقلالية والتسيير الحر للجماعات المحلية، ومنح الجماعات المحلية اختصاصات مستقلة محددة قانوناً، وحصر وتوزيع الصلاحيات بشكل دقيق مع مراعاة الاستقلالية، ووجود رقابة شديدة على ممارسة هذه الصلاحيات؛ بالرغم من ذلك لوحظ عدم تطابق بين النصوص القانونية والواقع الفعلي، خاصة في المجال الإداري هناك تداخل بين صلاحيات الوالي ورئيس المجلس المحلي؛ مما يستوجب تحديد حدود صلاحيات كل منهما بدقة،

ومن الضروري وضع ضوابط قانونية للتوفيق بين استقلالية البلدية ومتطلبات الحفاظ على المشروعية، كما ينبغي إلغاء الرقابة الإدارية القبلية والبعدية على المجالس المنتخبة؛ لتعزيز فعالية وكفاءة الإدارة المحلية. (علي، ٢٠٢٠، ص. ٩٢).

ونتيجة لذلك يمكن توضيح أن التداخل في الصلاحيات يعد أحد التحديات الإدارية الشائعة التي تواجه المنظمات المعاصرة، وقد ينتج هذا التداخل بسبب سوء التخطيط الوظيفي، وعدم وضوح الأدوار والمهام المنوطة بكل إدارة، وقد يكون ناتجاً عن محاولات الإدارات المختلفة التوسع في نطاق صلاحياتها؛ للحصول على مزيد من السلطة والنفوذ داخل المؤسسة، ويترتب على هذا التداخل في الاختصاصات مجموعة من السلبيات الإدارية، مثل: تضارب القرارات، وازدواجية الجهود، وصعوبة المساءلة؛ لذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى تجنب هذه المشكلة؛ من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح، وتصميم الوظائف بما لا يتداخل فيها نطاق عمل الموظفين.

مفهوم تداخل الصلاحيات

يُعد تداخل الصلاحيات من المصطلحات الحديثة، والتي نالت اهتمام كبير من جانب الكثير من الباحثين لما له من أهمية كبيرة، ومع تعدد وجهات النظر حول تداخل الصلاحيات تنوعت التعريفات التي شملت مصطلح تداخل الصلاحيات، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

حيث عرف "روزن" (Rosen, 2014, P. 756) تداخل الصلاحيات أنه "أحد عوامل الصراعات والتحديات بين المؤسسات، كما أن تاريخ تداخل السلطات، والفصل بين السلطات، وبين القاضي وهيئة المحلفين يبين أن مثل هذه الصراعات يمكن إدارتها بنجاح".

كما أشار "تيجن" (Tegegn, 2017, P. 281) تداخل الصلاحيات أنه: "الحالات التي تحدث بسبب التعارض وعدم التناغم في تنظيم القوانين وتوزيع المسؤوليات والهيكل داخل المؤسسة الواحدة".

ومن جانب آخر عرف كلاً من المبارك والمقرن (٢٠١٩، ص. ٢١) تداخل الصلاحيات أنها: "عبارة عن ممارسة جزء من الاختصاصات المسندة إلى جهاز ما من قبل جهاز آخر أو أكثر من جهاز، ويحدث تداخل الصلاحيات بين الأجهزة الحكومية لأسباب عديدة، ومنها: الازدواجية، والتشابه في الأعمال، والغموض في الصلاحيات والمهام، وضعف التنسيق، وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات".

وفي نفس السياق عرف كلاً من المبارك والمقرن (٢٠١٩، ص. ١٢) تداخل الصلاحيات أنها: "عبارة عن التداخل في الاختصاصات الأجهزة الحكومية والازدواجية والتضارب في الاختصاصات، وغياب التنظيم السليم لأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق للمهام؛ مما يقود إلى الصعوبات وغياب المساءلة".

ومن هنا عرف علي (٢٠٢٠، ص. ١٠٢) تداخل الصلاحيات أنها: "تداخل في المهام بين الوالي ورئيس المجلس؛ مما يؤدي إلى التنازع والتنافس في بعض القرارات التنظيمية، والتعارض إلى جانب تعدد الهيئات المختصة بالضبط الإداري".

ومن جانب موازي عرفت وكالة الأنباء (٢٠٢١) تداخل الصلاحيات: "أنه عبارة عن الخلط بين الدور الرقابي والدور التنفيذي للجهات الرقابية بشكل يؤدي إلى التأثير على تطور الأداء وتأخيرها؛ حيث يتم التداخل في بعض الممارسات والصلاحيات التي تختص بها جهة معينة؛ مما يمثل عبئاً على عمليات اتخاذ القرارات".

وأيضاً عرف "أري نتو" (Arianto et al, 2022, P. 154) تداخل الصلاحيات أنه: "حدوث تداخل في السلطات الإدارية في المؤسسات، والذي ينتج عن وجود خلط بين النظام المركزي والنظام اللامركزي؛ مما يتسبب في حدوث صراع تنظيمي".

كما عرف كلاً من زرقة ونجاة (٢٠٢٢، ص. ٢٨٨) تداخل الصلاحيات أنه: "التزام بين أعمال أكثر من جهة إدارية في ممارسة الاختصاص والصلاحيات نفسها؛ مما يشكل إحدى المشكلات الإدارية الشائعة، وهذا التزام ينشأ عندما تتداخل مسؤوليات وسلطات الموظفين والإدارات المختلفة داخل المؤسسة".

ومن جانب آخر عرف علوي (٢٠٢٢، ص. ١٥٥) تداخل الصلاحيات بأنها: "غياب الاختصاصات التنظيمية والواجبات الوظيفية؛ من حيث عدم وجود أدوات واضحة لأداء كل نشاط لاختصاصه، وتأدية كل وظيفة لواجباتها دون نزاع، أو تداخل، أو التخلي عن المسؤولية، والتهرب من المساءلة".

وعلى صعيد آخر عرف عبد المنعم (٢٠٢٣، ص. ١٦٦٣) تداخل الصلاحيات بأنها: "عبارة عن التدخل في صلاحيات تعد من واجبات الهيئة التحكيم؛ وبالتالي التأثير على مبدأ الاستقلالية في صنع القرار".

وعليه عرف العنبر وخزعل (٢٠٢٣، ص. ١٠٩) تداخل الصلاحيات بأنها: "وجود عدد كبير من الصلاحيات التي يتمتع بها نظام معين؛ مما يؤثر على النظام بأكمله، وينعكس ذلك على المجتمع وجميع مؤسسات الدولة، وعدم القدرة على فرض سلطة القانون نتيجة عدة عوامل".

وتأسيساً على ما سبق يتسنى للباحث وضع تعريف لتداخل الصلاحيات بأنه: "الحالات التي يتم فيها إسناد مسؤوليات أو صلاحيات متشابهة أو متداخلة إلى أكثر من موظف أو إدارة في المؤسسة، وهذا التداخل قد ينشأ نتيجة لعدم وضوح التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤوليات، أو نتيجة لسوء التنظيم الإداري وغموض الأدوار".

أبعاد تداخل الصلاحيات

تداخل الصلاحيات بين الموظفين والوحدات التنظيمية هو ظاهرة تنظيمية شائعة، والتي قد تنتج عن عدة أسباب، ونظراً لأهمية دراسة هذا المفهوم في ظل التعقيد المتزايد للمؤسسات والهيكل الحكومية، فإن من أهم أبعاد تداخل الصلاحيات تتمثل في:

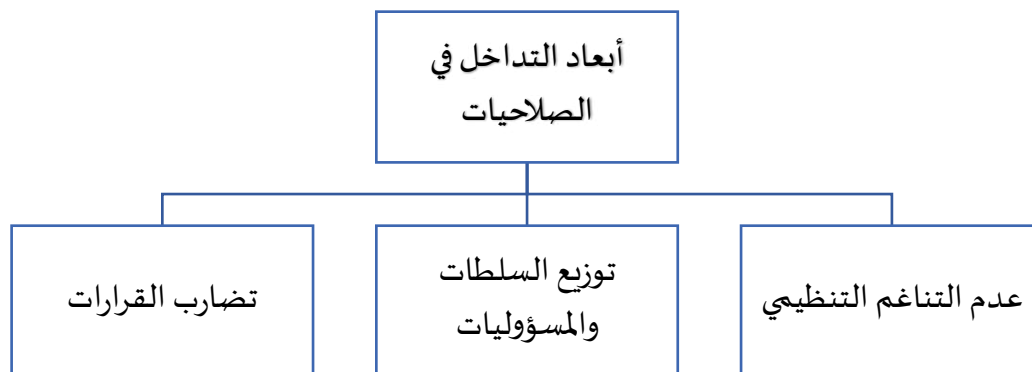
- تضارب القرارات: المؤسسات المختلفة تقابل العديد من المواقف والتحديات التي تحتاج إلى صنع القرار، سواء كانت قرارات إدارية أو استراتيجية لها أهمية كبيرة، والتي تؤثر على نشاط المؤسسة، وما ينتج عنها من نتائج، وتعد عملية اتخاذ القرار من أكثر العناصر الإدارية نشاطاً، كما أن مستقبل المؤسسة يعتمد على قدرة

أعضاء الإدارة العليا على أخذ القرارات الحاسمة، والاختيار بين أكثر من قرار من الأمور الهامة التي تقابل المؤسسات، وفي حالة حدوث تعارض بين عدد من القرارات من جانب الأعضاء المسؤولين أو الجهات المعنية، فهذا يكون سبباً في حدوث التداخل في الصلاحيات بين الجهات والمختصين؛ وبالتالي فيعد اتخاذ القرار من الموضوعات الأكثر تعقيداً (عبد النور، ٢٠١٨، ص. ٢٤٣).

■ **توزيع السلطات والمسؤوليات:** توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل فعال ومتوازن، وهو أحد المحددات الرئيسية لتحقيق الجودة والفاعلية التنظيمية، وهذا يتطلب تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة أو موقع وظيفي بطريقة واضحة وصريحة، وينبغي أن يكون هناك تعريف محدد ومتفق عليه لنطاق وحدود سلطات كل موظف، والحرص على المرونة في توزيع الصلاحيات؛ بحيث تتناسب مع طبيعة العمل وحاجات المؤسسة؛ فعند ربط التفويض والسلطات بالمسؤولية عن النتائج المترتبة، ويُحفز ذلك الموظفين على تحمل المزيد من المسؤولية والمبادرة، ويتم تحقيق التوازن المطلوب بين السلطات والمسؤوليات؛ مما يساهم في رفع كفاءة الأداء، ويساعد على البعد عن التداخل في الاختصاصات (بريكي، ٢٠٢٠، ص. ٤٧).

■ **عدم التناغم التنظيمي:** عدم التناغم التنظيمي يعد أحد أهم أبعاد تداخل الصلاحيات في المؤسسات، ينشأ من عدة عوامل أساسية: عدم وجود توافق بين أهداف ومصالح الأقسام والإدارات؛ فإن ذلك قد يؤدي إلى صراعات وتنافس على الموارد والسلطة، بالإضافة إلى التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي، وغموض الأدوار وازدواجية السلطات بين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة، والخلاف والتوترات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية، كما تنشأ صراعات بين الوحدات المسؤولة عن التنفيذ، والتخطيط، والسياسات حول نطاق السلطة والقرارات، وأن هذه العوامل المتداخلة تؤدي إلى عدم وجود انسجام تنظيمي واضح داخل المؤسسة؛ مما يؤثر سلباً على الأداء الكلي للمؤسسات (قطيشان، ٢٠١٤، ص. ٦١).

مما سبق وبعد توضيح أبعاد تداخل الصلاحيات يتبين أن تداخل الصلاحيات بين الموظفين والوحدات التنظيمية هو ظاهرة تنظيمية شائعة، والتي قد تنتج عن عدة أسباب، وأبرز أبعاد هذه المشكلة تتمثل في عدد من الأبعاد التي توضحها الشكل رقم (١) كما يلي:



شكل رقم (١-٢) يوضح أبعاد تداخل الصلاحيات (المصدر: من إعداد: الباحث)

- غموض أو ازدواجية في التصميم الهيكلي للمؤسسة، كوجود ازدواج في الخطوط الإشرافية، أو عدم وضوح في تحديد الحدود بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة.
- تعارض أو تضارب في الصلاحيات والقرارات بين المسؤولين نتيجة عدم وضوح أو تحديد دقيق لنطاق سلطة كل منهم.
- ضعف تدفق المعلومات والاتصالات بين الوحدات المختلفة؛ مما يؤدي إلى ازدواجية في الجهود وتضارب في القرارات.
- التنافس أو الصراع بين الموظفين، أو الوحدات بسبب الرغبة في بسط النفوذ، أو المحافظة على مناطق نفوذهم الخاصة.

أسباب تداخل الصلاحيات.

يوجد الكثير من الأسباب التي تؤدي إلى تداخل في الصلاحيات، والتي تعد من العناصر المراد تفسيرها وشرحها لأهمية معرفة هذه الأسباب؛ مما يساعد على تجنب هذا التداخل والتقليل منه؛ مما يساعد على تحقيق التوازن، ومن أهم هذه الأسباب:

تشمل أسباب تداخل الصلاحيات ضعف كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات؛ ويتمثل ذلك في أن معظم الاتصالات داخل المنظمة تسير في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، وأن الاتصال ضعيف، ويكونوا غير قادرين عن التعبير عن آرائهم؛ حيث تكون معظم الاتصالات داخل المنظمة بطيئة وغير فعالة، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعيق فعالية الاتصال، وعدم كفاية الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ من حيث الصلاحيات والمهام (Hasan et al, 2022, P. 4760).

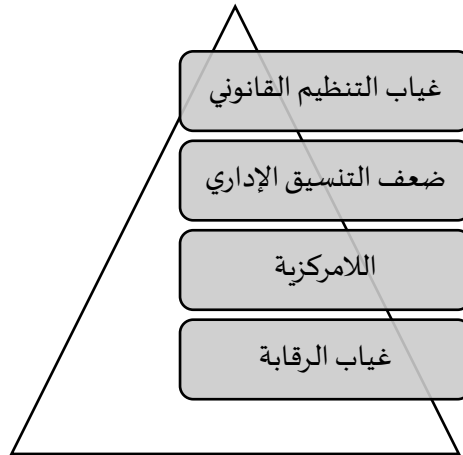
كما تتمثل أيضًا أسباب تداخل الصلاحيات في عدم اهتمام المعنيين بمعالجة الشكاوى، وضعف أداء الأجهزة والمعدات، وعدم القدرة على تصنيف الشكاوى، وتحول الموظف من متلقي للشكاوى إلى مفاوض مع مقدم الشكاوى، وعدم التواصل الجيد (Mohammed & Khaleel, 2025, P. 207).

ومن الجيد أن مشكلة التداخل في الصلاحيات تنشأ من خلال التزاحم بين أعمال أكثر من جهة إدارية في ممارسة الاختصاص نفسه، فهناك تداخل في المهام والمسؤوليات بين مختلف الوحدات الإدارية، وعدم وجود إطار قانوني واضح يحدد الفواصل ونقاط التعاون بين الهيئات والجهات المختلفة، وغياب التنظيم القانوني الواضح يسمح بهذا التداخل، وتعزيز عدم المركزية الإدارية؛ حيث تتمتع الوحدات الإدارية المختلفة بقدر كبير من الاستقلالية والصلاحيات المتداخلة، والمقاطعة الإدارية بين الجهات؛ حيث لا يوجد تنسيق وتكامل كافٍ بين مختلف الأجهزة الإدارية في ممارسة اختصاصاتها؛ ومن هنا فإن معالجة هذه الجذور الأساسية للمشكلة من خلال تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي الواضح، وتحسين التنسيق والتكامل بين الجهات الإدارية؛ سيساهم في الحد من مشكلة التداخل في الصلاحيات وأثارها السلبية على الأداء التنظيمي (بن رزقه ونجاة، ٢٠٢٢، ص. ٣٠٣).

وقد ينشأ التداخل في الصلاحيات بسبب العديد من العوامل، والتي قام بتوضيحها المبارك والمقرن (٢٠١٩، ص. ١٤) في النقاط التالية:

- عدم التحديد الدقيق والواضح للأهداف والمسؤوليات المناطة بكل طرف يؤدي إلى التداخل، وضرورة وجود تعريف محدد ومشارك للاختصاصات والمهام لكل من الوالي والمجلس المحلي.
- غياب الانسجام والتكامل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية، ويؤدي ذلك إلى ضعف التنسيق والتفاهم بين الأطراف المختلفة.
- عدم تفويض الصلاحيات الكافية للمستويات التنفيذية يحد من قدرتها على المبادرة والتصرف؛ ويؤدي ذلك إلى زيادة التداخل والترافع على الصلاحيات بين المستويات المختلفة.
- غياب الرقابة والمتابعة الفعالة على أداء الأجهزة الحكومية؛ يؤدي إلى ضعف التنسيق والتكامل بين مختلف الجهات.
- غياب الأطر التنظيمية والإجرائية الواضحة، ويساهم في زيادة اللبس والتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات.

ومن خلال ما سبق فإن أهم أسباب تداخل الصلاحيات، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (٢-٢) يوضح أسباب التداخل في الصلاحيات (المصدر: من إعداد الباحث)

١. غياب التنظيم القانوني والتشريعي الواضح الذي يحدد بدقة اختصاصات ومسؤوليات كل جهة إدارية.
٢. ضعف التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات الإدارية والحكومية؛ حيث إن غياب آليات التنسيق الفعالة والشفافة يشجع على الانفراد بالقرار وممارسة الصلاحيات دون الرجوع للجهات الأخرى المعنية.
٣. الميل نحو اللامركزية الإدارية المفرطة في بعض الأحيان؛ حيث إن منح الوحدات الإدارية المحلية والهيئات المستقلة صلاحيات واسعة دون ضوابط كافية يزيد من احتمالات التداخل في الاختصاصات.
٤. غياب الرقابة والمحاسبة الفعالة على استخدام الصلاحيات يشجع على التجاوزات والتعدييات بين الجهات الإدارية.

آثار تداخل الصلاحيات في شركات الطاقة:

إن تداخل الصلاحيات بين الجهات الإدارية المختلفة في شركات الطاقة له آثار سلبية متعددة، وهذه الآثار كانت سبباً في الكثير من العوامل التي نتج عنها العديد من المعوقات والمعرقلات في العمل.

ولتوضيح ذلك الأمر فإن تداخل الصلاحيات يعد مشكلة؛ حيث إنه يحجب أهداف السياسة، ويعوق تطوير تنظيم فعال وواضح، بالإضافة إلى ذلك يؤدي التداخل التنظيمي إلى فرض تكاليف حقيقية على الشركات من خلال عمليات التفتيش المتكررة وجهود جمع البيانات، ويكون الأمر مرهقاً بشكل خاص عندما تصدر الوكالات قواعد متضاربة بمعايير غير متسقة (Robb et al, 2023, P. 1131)؛ وتأكيد لذلك يعد التداخل في الصلاحيات شكلاً نموذجياً للمنافسة التنظيمية، وهذا يعني أن الوكالات المختلفة تتقاسم نفس السلطة التنظيمية في نفس المجال التنظيمي، ويكون ولها العديد من العيوب، مثل: زيادة التكاليف الإدارية، والإدارة غير الفعالة، وانخفاض ثقة الجمهور (Wang, Cao & 2022, P. 4).

كما التداخل في الصلاحيات يعد من الأمور الهامة التي أثرت على سير العمل، وخاصة فيما يتعلق بالجانب المالي، والإداري، والرقابي؛ حيث لا يوجد تحديد واضح في النظام، واتباع فعاليات العمل والاختصاصات بين المؤسسة والحكومة؛ مما ترتب عليه تجاوز كل سلطة حدود اختصاصاتها على حساب السلطات الأخرى؛ مما تسبب في حدوث الإرباك في العمل الحكومات والجهات المختصة، والاقتصار على مزاوله الأعمال والاختصاصات في حدود ضيقة، والتي لا تفي باحتياجات المجتمع (الجعشي، ٢٠٢٠، ص. ١٥٩).

وتأسيساً على ذلك فإن تداخل الصلاحيات في المؤسسات له آثار سلبية خطيرة على الأداء والكفاءة التنظيمية، عندما لا تكون المسؤوليات والسلطات محددة بشكل واضح، ويمكن أن ينتج عن ذلك العديد من المشاكل التي تؤثر على نجاح المؤسسة؛ حيث يمكن حدوث تبديد للأموال وإهدار الطاقات وانخفاض مستوى الإنتاج؛ وذلك يؤثر على عمليات المتابعة والرقابة بسبب توزيع الصلاحيات، كما يحدث إرباك لجميع الجهات المختصة مع غيرها من الجهات والإدارات، سواءً على المستوى المحلي أو الخارجي؛ حيث يوجد تعدد في القنوات، واختلاف في التعليمات والمهام والإجراءات؛ مما يؤدي إلى ضعف في التنسيق بين الجهات؛ وهذا ما أشار إليه المبارك والمقرن (٢٠١٩، ص. ١١)؛ حيث إن المملكة العربية تعاني العديد من الجهات من الازدواجية، والتداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية والأجهزة الحكومية؛ الأمر الذي يؤدي إلى هدر الوقت، وإهدار وتشتت الجهد والطاقات البشرية والمالية، وحدث إرهاق في الميزانية المالية الخاصة بالمؤسسة.

كما يمكن أن يكون التنظيم المتداخل مشكلة؛ حيث إنه يحجب أهداف السياسة ويعوق تطوير تنظيم فعال وواضح، بالإضافة إلى ذلك يؤدي التداخل التنظيمي إلى فرض تكاليف حقيقية على الشركات من خلال عمليات التفتيش المتكررة وجهود جمع البيانات، ويكون الأمر مرهقاً بشكل خاص عندما تصدر الوكالات قواعد متضاربة بمعايير غير متسقة (Robb et al, 2023, P. 1131).

وبطبيعة الحال أن التداخل في الصلاحيات ينطوي على آثار سلبية على أكثر من مستوى من الناحية القانونية والعملية، ويصعب تحديد وضبط هوية الجهة الوظيفية المسؤولة والمخولة بالقيام بمهام معينة، وهذا الغموض في تحديد المسؤوليات قد يؤدي إلى تجاوزات قانونية وإجرائية، وعلى مستوى وحدة الاختصاص في الأجهزة الإدارية، ويؤدي تداخل الصلاحيات إلى تشتت الجهود والاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة؛ مما ينعكس سلباً على تماسك العمل الإداري وفعاليتها، وكما ينتج عن هذا التداخل تضخم إداري ووظيفي؛ مما يؤثر سلباً على وحدة القرار والأداء في المنظمة، فتكاثر الوظائف والمصالح الإدارية يؤدي إلى تشتت الموارد وازدواجية الجهود (بن رزقه ونجاة، ٢٠٢٢، ص.٣٠٣)

وفي هذا النطاق قد يكون هناك مجالاً للقول بأن تداخل الصلاحيات في المؤسسات له آثار سلبية خطيرة على الأداء والكفاءة في المؤسسات، عندما لا تكون المسؤوليات والسلطات محددة بشكل واضح، ويمكن أن ينتج عن ذلك العديد من المشاكل التي تؤثر على نجاح المؤسسة، ومنها ما يأتي:

- ازدواجية في الجهود والقرارات؛ حيث قد يقوم موظفان أو إدارتان بالعمل على نفس المهام دون علم بعضهما البعض؛ مما يؤدي إلى هدر الموارد والطاقة.
- غموض الصلاحيات يؤثر سلباً على المساءلة والشفافية.
- تداخل الصلاحيات يؤثر على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، والارتباك والصراعات الناجمة عن غموض الأدوار تؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام.
- فقدان الثقة والانسجام داخل المؤسسة، فإن ذلك يخلق بيئة من الشك والصراع بين الموظفين والإدارات، وهذا يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية والتعاون اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة.

استراتيجيات تقليل تداخل الصلاحيات في شركات الطاقة.

تداخل الصلاحيات هو أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات، وعندما تكون المسؤوليات والصلاحيات غير واضحة أو متداخلة بين الموظفين والإدارات، يمكن أن يؤدي ذلك إلى إرباك وتضارب في القرارات، وحتى سوء استخدام السلطة؛ لذلك من المهم أن تنتهج المؤسسات استراتيجيات فعالة لمنع هذا التداخل، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

إن الاعتماد على التقنيات الحديثة والنظم الإلكترونية يعد أداة فعالة لمعالجة مشكلة تداخل الاختصاصات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسات؛ وذلك من خلال تصميم نظم معلومات متكاملة تربط جميع الإدارات، وتحدد بدقة صلاحيات وواجبات كل منها، وتطبيق الحوكمة الإلكترونية والتحول الرقمي في الإجراءات والعمليات التنظيمية، وإنشاء قواعد بيانات موحدة ومتكاملة تمكن من تتبع المهام والمسؤوليات بين الإدارات، وتصميم الهياكل التنظيمية والوظيفية بدقة؛ بحيث تكون الاختصاصات والصلاحيات محددة بوضوح، وتطبيق نظم الموافقات الإلكترونية والتدفق الآلي للمعاملات بين الإدارات المختلفة، وتعزيز الشفافية والمساءلة؛ من خلال توثيق جميع الإجراءات والقرارات إلكترونياً. (المبارك والمقرن، ٢٠١٩، ص. ٩).

إلى جانب ذلك فإن التنمية الإدارية التي تقوم بصورة كبيرة على الإدارة الفعالة لقطاعات المركزية واللامركزية والتي تسعى إلى تطوير الأداء الإداري وتحقيق الجودة ومن أبرزها معالجة ازدواجية التي تعاني منها شتى المؤسسات الإدارية، وكان لابد من انتهاز استراتيجيات فصل الاختصاصات التي تساعد على رفع من مستوى الفاعلية والكفاءة في إنتاج المصالح العامة، وزيادة مستويات الخدمات الفردية والجماعية (بن زرقة ونجاة، ٢٠٢٢، ص. ٢٨٨).

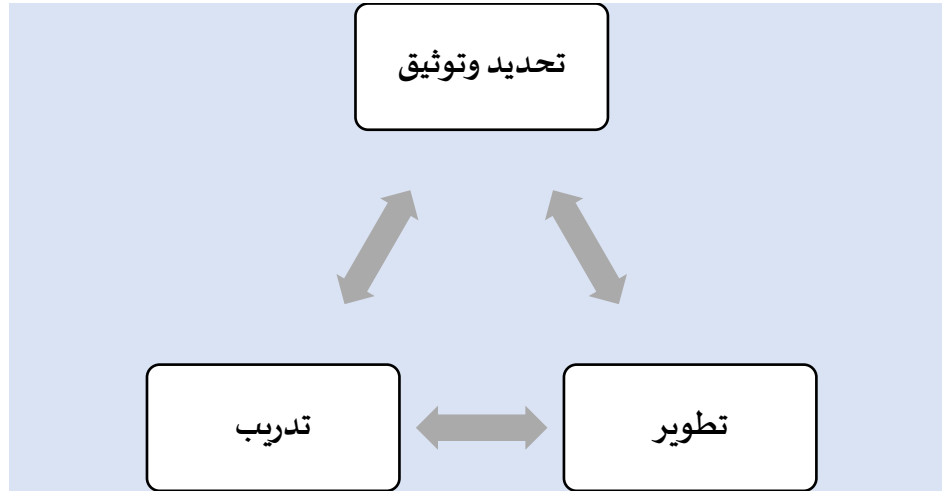
كما أنه من الواضح وجود دليل تنظيمي في المؤسسات يساعد على تحديد المهام والمسؤوليات لكل وحدة إدارية على حدة، والسعي لتطوير الأنظمة واللوائح القائمة، والتحديد الدقيق لمهام المؤسسة، وإعادة هيكلة النظام، وتبني الضوابط الخاصة بالشفافية والالتزام من جانب الجهات المختصة، والتي تعد من أهم الطرق للحد من التداخل في الاختصاصات بين فروع المؤسسة (المبارك والمقرن، ٢٠١٩، ص. ١٠).

وهناك بعض الاستراتيجيات الهامة لتقليل تداخل الصلاحيات وتطوير منطق توزيع الاختصاصات بين الدولة والجماعات المحلية، والتي أكد عليها زعنون (٢٠١٩، ص. ٥٤) من خلال ما يأتي:

- نصوص دستورية وقانونية محددة تحدد بوضوح الاختصاصات والمسؤوليات لكل من الدولة والحكومات المحلية، وهذا سيساعد على تحديد الحدود الفاصلة وتجنب التداخل.
- منح الحكومات المحلية استقلالية أكبر في القرارات الإدارية والموازنات المالية؛ لذا سيساعد على تمكينها من ممارسة صلاحياتها بفعالية دون تدخل مركزي مفرط.
- إنشاء منصات وآليات للتنسيق والتشاور المنتظم بين الحكومة المركزية، والحكومات المحلية لمناقشة القضايا المشتركة وتنسيق الجهود.
- تفعيل دور المؤسسات الرقابية والقضائية في مراقبة ممارسة الصلاحيات، وضمان عدم تجاوزها أو التداخل فيها.
- الاستثمار في تنمية القدرات المؤسسية والبشرية للحكومات المحلية؛ لتمكنوا من ممارسة صلاحياتهم بفعالية.
- إنشاء آليات مثل: المحاكم الدستورية، أو هيئات تحكيمية لفض النزاعات بين المستويات الحكومية، وتحديد الحدود الفاصلة للصلاحيات.
- إن تطبيق هذه الاستراتيجيات سيساعد على بناء نظام لامركزي متوازن وفعال في توزيع الاختصاصات والصلاحيات بين الدولة والجماعات المحلية.

وفي هذا النطاق يمكن لهيكل السلطة الإدارية أن يتجنب تداخل السلطات ويمنع الفساد الناجم عن تركيز سلطات صنع القرار والتنفيذ والإشراف؛ وذلك لتحقيق التكامل العضوي والتشغيل المنسق للسلطة الإدارية (Youqi & Zhikun, 2019, P. 57).

من خلال ما تم طرحه في الفقرات السابقة فإن تداخل الصلاحيات هو أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات؛ لذلك من المهم أن تنتهج المؤسسات استراتيجيات فعالة لمنع هذا التداخل، ومنها كما هو موضح في الشكل رقم (٣) كما يلي:



شكل رقم (٣-٢) يوضح طرق منع التداخل في الصلاحيات (المصدر: من إعداد: الباحث)

- تحديد وتوثيق المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح لكل موظف ودائرة في الهيكل التنظيمي، وينبغي أن تكون حدود الصلاحيات محددة بوضوح، وأن يكون هناك فصل واضح بين الوظائف المختلفة.
- تطوير سياسات وإجراءات داخلية واضحة لتسلسل اتخاذ القرارات والموافقات، هذا يساعد على تجنب تداخل السلطات، والتأكد من اتخاذ القرارات بالطريقة المناسبة.
- تدريب الموظفين بشكل منتظم على هذه السياسات والإجراءات، وضمان فهمهم الجيد لحدود صلاحياتهم، كما يجب تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية داخل المؤسسة.

المحور الثاني قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية

مقدمة

يعد قطاع الطاقة في السعودية من أهم القطاعات التي يجب الكشف عن كل ما يتعلق بها؛ حيث يعد قطاع الطاقة له أهمية كبيرة، وخاصة في الاقتصاد السعودي؛ مما ينعكس على المجتمع والأفراد في شتى مناحي الحياة.

وعليه يعتبر قطاع الطاقة هو القطاع الأكثر أهمية؛ من حيث انبعاثات الغازات الدفيئة في المملكة العربية السعودية، وتبلغ الزيادة الإجمالية في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من قطاع الطاقة خلال الفترة ما بين عامي ١٩٩١ و٢٠٠٧ حوالي ٩٢٪، وتشمل فئات مصادر انبعاثات الغازات الدفيئة المساهمة الرئيسية في هذا القطاع وتوليد الكهرباء، وتكرير البترول، ومحطات تحلية المياه، وصناعات الأسمدة، وصناعات الحديد والصلب، وصناعات الأسمدة، وصناعة التصنيع والبناء، والنقل البري؛ وقد زادت انبعاثات غازات الدفيئة من فئات المصادر هذه بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة (Khondaker et al, 2015, P. 21).

إلى جانب ذلك يتم إيضاح أهمية الطاقة وأشكالها المتعددة؛ حيث إن الطاقة ضرورية لتشغيل جميع الآلات، والأجهزة، والأنشطة البشرية، وتنوع أشكال الطاقة لتشمل الطاقة الحركية والنووية والكهرومائية وغيرها بشكل عام، ويؤكد النص على أهمية الطاقة باعتبارها مدخلًا أساسيًا للتنمية، وضرورة البحث عن مصادر طاقة بديلة متجددة لمواجهة محدودية الاحتياطيات التقليدية (أبو جامل ورأفت، ٢٠٢٣، ص. ١٠٤٤).

كما أن المملكة العربية السعودية هي أكبر منتج ومصدر للنفط في العالم؛ ولهذا السبب تدرك المملكة العربية السعودية أهمية تنويع مزيج الطاقة لديها؛ للحفاظ على الرخاء الاقتصادي على المدى الطويل؛ حيث يلعب الشركاء المحليون والأجانب في قطاع الطاقة دورًا مهمًا في انتقال المملكة نحو مستقبل مستدام ومتجدد؛ ولذلك فإن قطاع الطاقة مهم جدًا في سوق الأسهم السعودية، ويتكون قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية من ست شركات، بإجمالي رأس مال يتجاوز ٧ تريليون ريال سعودي (Alhagyan, 2024, P. 1).

وفي واقع الأمر يرتبط قطاع الطاقة بتوافر موارد النفط الطبيعية؛ حيث تعد مصادر الطاقة المتجددة عاملاً دافعاً رئيسياً نحو إنشاء إمدادات كهرباء مستدامة، فهي تؤثر بشكل كبير على الموثوقية وجودة الطاقة لأنها عشوائية، ولا يمكن التحكم فيها، ومتغيرة، وفي الغالب لا يمكن التنبؤ بها؛ في حين أن التغيير في ديناميكيات الشبكة أمر لا مفر منه، فإن معظم تقنيات الطاقة المتجددة المفضلة عمومًا تتطلب دعمًا إضافيًا، ويتطلب التغلب على هذه التحديات تقنيات تحكم متقدمة، وإلغاء القيود التنظيمية، وأحدث وسائل المراقبة، وشبكة الاتصالات (Khan et al, 2023, P. 1).

لذلك فإن الأثر الاقتصادي لتحول الطاقة المتجددة في المملكة العربية السعودية متعدد الأوجه، ويشمل خلق فرص العمل ونمو الصناعة، ويستعد قطاع الطاقة المتجددة لخلق عدد كبير من فرص العمل، لا سيما في مجالات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح؛ كما أن قطاع الطاقة المتجددة يمكن أن يولد أكثر من ١٠٠ ألف فرصة عمل بحلول

عام ٢٠٣٠، ومن المتوقع أيضًا أن يؤدي هذا التحول إلى تحفيز النمو في الصناعات ذات الصلة، مثل: التصنيع والبناء وخدمات الصيانة (Al-Gahtani, 2024, P. 15).

وتتمثل أهمية الطاقة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى العالمي والعربي، وأصبحت الطاقة عنصرًا حيويًا في خطط التنمية، وهذا زاد من الاعتماد على مصادر الطاقة التقليدية غير المتجددة، ومحدودية الاحتياطي من مصادر الطاقة التقليدية، ورغم التقدم العلمي والتكنولوجي، لا يزال الإنسان يعتمد بشكل رئيسي على مصادر الطاقة التقليدية، وهذا بسبب عدم قدرته حتى الآن على إيجاد بدائل كافية لهذه المصادر، والحاجة للانتقال إلى مصادر الطاقة المتجددة، وهناك مرحلة هامة ينتقل فيها الإنسان من مصادر الطاقة غير المتجددة إلى المتجددة، كالشمس، والطاقة الجوفية والرياح، وهذا الانتقال ضروري لمواجهة محدودية الاحتياطيات التقليدية وآثارها البيئية (جامل ورأفت، ٢٠٢٣، ص. ١٠٤٤).

وبالتالي يشهد قطاع الطاقة في السعودية نقلة نوعية نحو الاستدامة والكفاءة والتحول التقني بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ حيث التحول نحو مصادر الطاقة المتجددة، وتطوير قطاع البترول والغاز الطبيعي، والاتجاه نحو كفاءة استهلاك الطاقة، والتحول التقني والرقمي في شركات الطاقة الكبرى.

مفهوم قطاع الطاقة

يُعد مفهوم قطاع الطاقة من المفاهيم الهامة، والتي تعددت المفاهيم حولها بتعدد وجهات النظر في هذا النطاق، ومن أهم المفاهيم التي تناولت قطاع الطاقة ما يلي:

حيث عرف "الخيالي" (Al Khaili et al, 2014, P. 5) قطاع الطاقة أنه: "قوة اقتصادية مسؤولة عن التنمية الإيجابية للأمة؛ لذلك يجب أن يكون أمن الطاقة وإمداداتها أولوية بالنسبة للمملكة السعودية، باعتبارها بلد مستقرة على المستويين السياسي والاقتصادي، مع وجود فرص عمل جذابة لا توجد في أي مكان آخر".

ومن جانب آخر عرف الدليل مركز الإحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج (٢٠١٥، ص. ٥) قطاع الطاقة أنه: "عبارة عن أهم مؤشرات الاقتصادية التي يتم توفيرها من قبل الأجهزة الإحصائية الخاصة بقطاع الطاقة، وهذه المؤشرات تلعب دور هام في التخطيط الاقتصادي والاجتماعي؛ حيث يقوم الاقتصاد الخاص بها على الصناعة البترولية، والتي تهدف إلى تطوير الطاقة المتجددة بما يتماشى مع التنمية المستدامة".

وأشار "فرحات وسلطانة" (Farhat & Sultana, 2020, P. 112) قطاع الطاقة أنه: "مؤشرًا ماليًا مهمًا في المملكة العربية السعودية؛ حيث يوفر إمدادات مستمرة ورخيصة من الطاقة من أجل تسريع التنمية؛ حيث تكون استخدامات الطاقة في المملكة العربية السعودية هي النفط، والغاز، والفحم، والطاقة".

وأيضًا عرف "دوكا وتسايلاوا" (Duku & Tsanyawa, 2023, P. 44) قطاع الطاقة أنه: "أحد القطاعات الحيوية التي يمكن أخذها في الاعتبار في قياس مدى فعالية وكفاءة تنمية الدولة، ويعمل كمؤشر يجذب المستثمرين الأجانب، ويوسع التجارة الدولية".

كما عرف صوشة (٢٠٢٣، ص. ١٨٣) قطاع الطاقة أنه: "قطاعًا حساسًا للغاية حيث إن أي خلل أو اضطراب فيه يمكن أن يؤثر بشكل كبير على اقتصاد الدولة ورفاهية مواطنيها؛ فقطاع الطاقة هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والصناعي في البلاد، ويرتبط ارتباطًا وثيقًا باستهلاك المواطنين للمنتجات الطاقة المختلفة كالغاز، والكهرباء، والوقود".

وفي مقام موالي عرف الباسوسي (٢٠٢٣، ص. ١٤٩) قطاع الطاقة أنه: "القاطرة التي تقود كافة القطاعات التنموية الأخرى، لما له من تأثير مباشر على تعزيز، أو تهدد الأمن القومي لدى الدول".

فضلاً عن ذلك عرف قنابر (٢٠٢٣، ص. ٦٠٦) قطاع الطاقة أنه: "عبارة عن أحد القطاعات الحيوية في الاقتصاد العالمي؛ حيث يشهد تحولاً رقمياً متزايداً؛ مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات، وتحسين الأداء المالي والبيئي".

ومن هنا يمكن تعريف قطاع الطاقة أنه: "أهم القطاعات الحيوية والاستراتيجية في أي اقتصاد، فهو المحرك الرئيسي للنمو والتنمية، ويشمل مصادر الوقود الأحفوري كالنفط، والغاز، والفحم، إلى جانب مصادر الطاقة المتجددة كالطاقة الشمسية، والرياح، والمائية، والنووية".

أهمية قطاع الطاقة السعودي

يعتبر قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية من أهم القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً هاماً في الدولة في شتى النواحي؛ حيث يعد من أبرز وأهم المجالات في السعودية، وخاصة أن السعودية تعد من الدول النفطية، والتي تعتمد عليه بصورة أساسية؛ لذا يتم توضيح أهمية القطاع الطاقة في هذه البلاد.

والجدير بالذكر أن الطاقة تُعد المحرك الأساسي والعنصر الفعال لأي نمو أو تنمية اقتصادية؛ فهي تُعد العنصر الحيوي والأساسي لجميع قطاعات الاقتصاد، وهي رفيقة حياة الإنسان وأساس تقدمه وتطوره، ولكن لا ينبغي أن يغيب عن الأذهان أن معظم مصادر الطاقة المستخدمة حالياً في العالم هي طاقة تقليدية وغير مستدامة، فضلاً عن كونها ملوثة للبيئة وتسبب انبعاثات ضارة، وفي ظل هذا الواقع تبرز أهمية التنمية المستدامة، والتي تقوم في المقام الأول على حماية البيئة وضمان الاستخدام الأمثل والتوزيع العادل للموارد الطبيعية بين الأجيال الحالية والمستقبلية؛ ولذلك تُعد ضرورة التحول نحو مصادر طاقة نظيفة، وقابلة للتجديد أمراً حيوياً لتحقيق التنمية المستدامة، والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية لصالح الأجيال القادمة (العتيبي، ٢٠٢٠، ص. ٣٠٧).

ولتوضيح ذلك يعتبر قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية ضرورياً لمعالجة عدم المساواة الاجتماعية، وتخفيف الصعوبات الاقتصادية، كما أن الأهداف التنموية للدولة تجعل من الضروري تطوير قطاع الطاقة بطريقة تعود بالنفع على المجتمع ككل، ومن المفترض أن يساعد ذلك في تخفيف فجوة الفقر الموجودة في الدول النامية (Bagais et al, 2021, P. 250).

وبطبيعة الحال يساهم قطاع الطاقة السعودي في الأنشطة الاقتصادية بطريقتين؛ حيث يعد إنتاج الطاقة بحد ذاته أحد أهم القطاعات الاقتصادية التي تخلق فرص العمل والقيمة المضافة في قطاعات استخراج ونقل وتوزيع

السلع والخدمات طوال الدورة الاقتصادية، كما يعتبر قطاع الطاقة بمثابة حافز يلعب دورًا مهمًا للغاية في القطاعات الاقتصادية الأخرى (Khodadadi, 2021, P. 10).

لذا تمثل أهمية قطاع الطاقة في السعودية في التوجه نحو تعزيز الاستثمارات المتعلقة بالطاقة، وهذا التحول يُعد وسيلة لتحقيق مزيد من التنمية الاقتصادية والتقنية في المملكة، في هذا السياق يلعب القطاع الخاص دورًا رئيسيًا وشراكة حقيقية بعد أن كان القطاع يعتمد بشكل كبير على الدعم الحكومي في السابق، وفقًا للواقع الجديد كانت هناك ضرورة لإدخال إصلاحات هيكلية وعميقة؛ بهدف إيجاد نموذج اقتصادي مستدام، ولا يعتمد بشكل رئيسي على النفط كمورد رئيسي للاقتصاد، وهذا التوجه يأتي في إطار خريطة طريق تضعها الحكومة بما يتوافق مع أهداف البرنامج الوطني للتحول؛ وبالتالي فإن تنوع مصادر الطاقة والاستثمار في التقنيات الحديثة يُعد رؤية مختلفة لتحقيق التنمية المستدامة في قطاع الطاقة السعودي (العتيبي، ٢٠١٨، ص. ٩-١٠).

كما تبين وجود علاقة قوية بين إنتاج الطاقة وتحقيق التنمية المستدامة بالنسبة للشركات السعودية، وخاصةً شركات الكهرباء؛ فقطاع الطاقة يلعب دورًا محوريًا في هذا الصدد، بالنسبة لشركات الكهرباء السعودية، وهناك ارتباط وثيق بين إنتاج الطاقة الكهربائية من مصادر متجددة كالطاقة الهوائية والتنمية المستدامة؛ فاستخدام مصادر الطاقة النظيفة والمتجددة يساهم بشكل كبير في تعزيز الاستدامة البيئية والحد من الانبعاثات الضارة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين توليد الطاقة النووية وتحقيق التنمية المستدامة لدى شركات الكهرباء السعودية، وهذا يؤكد على أهمية قطاعات الطاقة المختلفة في دفع عجلة التنمية المستدامة، وضرورة تركيز الشركات السعودية على تطوير مصادر الطاقة النظيفة والموثوقة لتحقيق أهداف الاستدامة، وهذا ما أكد عليه العنزي وآخرون (العنزي وآخرون، ٢٠٢٤، ص. ٢٦١).

وتأسيسًا على ما سبق؛ أولًا تعتبر السعودية من أكبر منتجي ومصدري النفط في العالم؛ حيث تلعب صناعة النفط والغاز دورًا حيويًا في اقتصاد المملكة، وهذا القطاع يوفر مصدرًا رئيسيًا للعمولات الأجنبية وإيرادات الميزانية العامة للدولة، كما يعتبر قطاع الطاقة محركًا رئيسيًا للتنمية الصناعية في السعودية؛ حيث يوفر الطاقة اللازمة لتشغيل المصانع والمرافق الصناعية المختلفة، كما يساهم في توفير فرص عمل وتطوير الكفاءات الوطنية في هذا المجال.

مصادر الطاقة المتجددة في السعودية

تتنوع المصادر التي تعتمد عليها المملكة العربية في إنتاج الطاقة، وخاصة الطاقة المتجددة لما لها من أهمية كبيرة، وبشكل عام تلعب الطاقة المتجددة دورًا متناميًا في مزيج الطاقة السعودي، وتسعى الحكومة إلى تعزيز استخدامها وزيادة مساهمتها في إجمالي إنتاج الكهرباء في المملكة خلال السنوات القادمة.

ومن الجدير بالذكر أن قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية يمر بفترة انتقالية، ومن المتوقع أن تحل مصادر الطاقة المتجددة ومنخفضة الكربون، مثل: طاقة الرياح، والطاقة الشمسية محل الوقود الأحفوري الشائع، مثل: النفط، والغاز، والفحم؛ وتتمثل المحركات الرئيسية لهذا التحول في مرونة الطاقة المتجددة خلال أوقات الأزمات والالتزامات باستخدام مصادر الطاقة النظيفة والمستدامة (El Zein & Gebresenbet, 2024, P. 2) ومن جانب آخر

تنمو الطاقة المتجددة، مثل: طاقة الرياح والطاقة الشمسية بسرعة أكبر بكثير من أي شكل من أشكال الطاقة، وهناك طلب كبير على الطاقة، وفي الوقت نفسه يتعين على الحكومة تنظيم استغلالها؛ من أجل تقليل تأثيرها على الطاقة (Lenjo, 2021, P. 8).

وبناءً على ذلك فمن أهم مصادر الطاقة المتجددة كما ذكرت الهيئة العامة للإحصاء (٢٠١٦، ص. ٧) هي الطاقة الشمسية، وطاقة الرياح، وتحويل الطاقة إلى النفايات، والطاقة الحرارية الأرضية، والطاقة الكهرومائية، وفيما يلي توضيح لكل منها على حدة:

١. **الطاقة الشمسية:** تعتبر الطاقة الشمسية من المصادر الطاقة الطبيعية، والتي يتم الحصول عليها؛ من خلال امتصاص الألواح الشمسية لأشعة الشمس، ومن أهم ما يتم استخدامات الطاقة الشمسية هي توليد الكهرباء والخدمات الأساسية للحياة؛ من خلال تحويل طاقة الشمس إلى حرارة، كما يتم استخدام الطاقة الشمسية لتحويل المياه المالحة إلى مياه صالحة للشرب (عمراني، ٢٠٢٣، ص. ٧).



شكل رقم (٢-٤) يوضح طاقة الرياح (المصدر: من إعداد: الموقع الرسمي وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، ٢٠٢٤)

٢. **الطاقة الرياح:** تعد طاقة الرياح واحدة من المصادر المتجددة التي تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً لتعزيز مساهمتها في مزيج الطاقة الوطني، وفي هذا الإطار تعد مزرعة دومة الجندل للرياح أول مشروع من نوعه في المملكة لتوليد الكهرباء باستخدام قوة الرياح، وتقع مزرعة دومة الجندل في منطقة الجوف شمال غرب المملكة، وتعتبر الدراسات التي أجريت على المنطقة أن هذه المنطقة تتمتع بإمكانات كبيرة لاستغلال طاقة الرياح بشكل فعال، وتم البدء بتشغيل المزرعة في عام ٢٠٢١ بقدرية إنتاجية تصل إلى ٤٠٠ ميغا واط؛ حيث تساهم في توليد الكهرباء النظيفة والمتجددة لتلبية الطلب المتزايد على الطاقة في المملكة، وهذا المشروع الرائد يُعد نموذجاً لجهود المملكة في تنويع مصادر الطاقة المحلية، والتحول التدريجي نحو مصادر الطاقة المستدامة كالرياح، كما يعكس التزام السعودية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة وخفض انبعاثات الكربون؛ من خلال الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة المبتكرة (الباكري، ٢٠٢٣، ص. ٣٣٢).



شكل رقم (٥-٢) يوضح طاقة الرياح (المصدر: من إعداد: الموقع الرسمي لوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، ٢٠٢٤)

٣. الطاقة الكهرومائية: الطاقة الكهرومائية تُعد واحدة من مصادر الطاقة المتجددة الرئيسية، والتي تعتمد في إنتاجها على مجموعة متنوعة من المصادر البديلة؛ فهي تُعد محركاً أساسياً لجميع الأنشطة البشرية، لا سيما في ظل التوجه العالمي نحو تحقيق التنمية المستدامة والاستغلال الأمثل لمصادر الطاقة، وفي ضوء توفر الإمكانيات اللازمة لاستغلال الطاقة الكهرومائية، فقد أصبح من الضروري العمل على زيادة إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام هذا المصدر النظيف والمتجدد؛ بما يسهم في تلبية الطلب العالمي المتزايد على الطاقة، وبالنظر إلى أهمية الطاقة الكهرومائية باعتبارها جزءاً من مزيج الطاقات المتجددة؛ فأنها تساهم بشكل كبير في تحسين القدرة على تغطية الاستهلاك العالمي للطاقة (قويسم وبوحفص، ٢٠٢٣، ص. ٤٠٠).



شكل رقم (٦-٢) يوضح الطاقة الكهرومائية (المصدر: من إعداد: الموقع الرسمي لوزارة الطاقة والمياه، ٢٠٢٤)

ولذلك يبقى توضيح أهم مصادر الطاقة المتجددة في السعودية؛ حيث تمتلك إمكانيات هائلة لتطوير مصادر الطاقة المتجددة، وتعد من أكثر الدول في العالم التي لديها موارد طبيعية واعدة في هذا المجال، ومن أهم هذه المصادر ما يأتي:

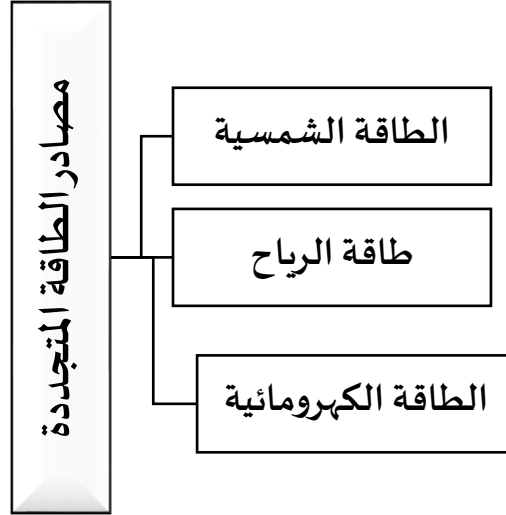
- تتمتع بوفرة في مصادر الطاقة الشمسية؛ حيث تتلقى كميات كبيرة من الإشعاع الشمسي على مدار العام.
- كما تمتلك السعودية إمكانيات كبيرة للاستفادة من طاقة الرياح، خاصة في المناطق الساحلية والمرتفعات الجبلية.

- بالإضافة إلى ذلك تعمل السعودية على تطوير قطاع الطاقة الحيوية من خلال الاستفادة من المخلفات الزراعية والصناعية.

- كما تستكشف إمكانات توليد الكهرباء من الطاقة الجيوحرارية في بعض المناطق المناسبة.

- وتُعد الطاقة الكهرومائية أيضًا أحد المصادر المستقبلية التي تشهد اهتمامًا متزايدًا في المملكة.

كما هو موضح في الشكل الآتي:



شكل رقم (٧-٢) يوضح مصادر الطاقة المتجددة (المصدر: من إعداد: الباحث)

إدارة محطات توليد الطاقة

إدارة محطات توليد الطاقة هي مسؤولية حيوية لضمان إنتاج الكهرباء بطريقة آمنة وفعالة، وهذه المهمة تتطلب فريق متخصص ووجود إجراءات قوية لتشغيل وصيانة مختلف مكونات المحطات، ومن أهم فنيات إدارة محطات توليد الطاقة ما يلي:

- **تخطيط يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المكونات الأساسية لإدارة محطات توليد الطاقة؛ وهو تخطيط طويل المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية والقطاعات المستهدفة، وشرائح السوق، وطريقة المنافسة، ويختلف عن التخطيط التقليدي؛ حيث يعتمد على استشراف المستقبل والاستعداد له، مع الأخذ في الاعتبار الرؤية المستقبلية، والعلاقة والتكامل بين جوانب وأنشطة المنظمة المختلفة، والعلاقة بين المنظمة وبينتها (Elkality & Hassanein, 2018, P. 5).**

وتوضيحًا لذلك لقد تم استخدام وسائل التخطيط العمراني والمدني، والتي تستند على الطاقة الشمسية؛ حيث تم إنشاء مباني في اتجاهات معينة للحصول على الدفء والضوء، ومن أهم خصائص التخطيط العمراني هو الاعتماد على تقنية الطاقة الشمسية، وإنشاء المباني لاستغلال هذه الطاقة، وعند توافر الخصائص الملائمة مع البيئة والمناخ يمكن تشييد مباني جيدة الإضاءة ذات المدى المتوسط من درجات الحرارة، مثال على ذلك منزل الفيلسوف

اليوناني سقراط الذي أطلق عليه مثلاً للتصميم المعماري الذي يعتمد على الطاقة الشمسية (سعيد وعبد المنعم، ٢٠١٩، ص. ١٥٢).

- تنظيم تعد الطاقة من الركائز الأساسية للحياة؛ حيث ترتبط بحياة الإنسان، ووجوده، ومعيشته، وسد الاحتياجات الأساسية ورفاهيته، فلا يمكن للإنسان ممارسة حياته بدون طاقة؛ حيث من أهم عناصر التنمية المستدامة للشعوب، ومن أجل الحفاظ على السلام والأمن والرفاهية لابد من وجود تنظيم لتأمين حصول الإنسان والشعوب على الطاقة اللازمة للحياة والرفاهية؛ من أجل التقليل من الصراعات والحروب التي قد تنشأ عن التنافس الشديد للحصول على الطاقة وتأمين مواردها؛ حيث إنه من خلال التنظيم القانوني للطاقة قد يكون من الصعب تنظيمه، لما يقابل من صعوبات، وتنوع لموارد الطاقة، واختلاف الأنشطة؛ لذا لابد من وجود قانون لتنظيم هذه الموارد (احمد، ٢٠٢٢، ص. ٢٦٨).

يعد تنظيم الطاقة أمراً بالغ الأهمية لنجاح استدامة الطاقة، كما يعد تنظيم الطاقة مفهوماً جديداً ومصمماً بشكل أساسي لإزالة الاحتكارات السابقة للمرافق العامة؛ وتتطلب تحديات إلغاء القيود والتحرير إطاراً تنظيمياً قوياً ووظيفياً يمكنه قيادة الصناعة من الاحتكار إلى المنافسة، وبصرف النظر عن الخصائص المتأصلة للبنى التحتية للشبكات، وخاصة صناعة الكهرباء، والتي تتطلب وجود إطار تنظيمي، وهناك تحديات وطنية وعالمية ناشئة تتطلب إجراءات فورية وحاسمة من المؤسسات التنظيمية للطاقة؛ كما أن التحول إلى صناعة طاقة منخفضة الكربون هي التحديات التي تتطلب تدخلات تنظيمية (Mohammadi & Soorani, 2017, P. 351).

- توظيف يعد عملية توظيف الطاقة من العمليات الأساسية في إدارة وقت توليد محطات الطاقة المتنوعة، والدول التي تقوم بإنتاج الطاقة باستثمار مجالات الجيوسياسية للطاقة بأقصى ما يمكن لمصالحها الوطنية، وسمعتها الدولية، وقيمها العامة عبر التفاعل والتواصل مع وحدات النظام الدولي المختلفة؛ حيث تشكل جيوسياسية الطاقة في عالم اليوم إطار عام يتفاعل من خلاله الكثير من الأبعاد الاقتصادية، والمالية، والسياسية، والبيئية؛ لتشكل أداه هامة يمكن أن يستخدمها في التأثير الخارجي للدول، وهذا يرتبط بحجم الطاقة، ومدى امتلاك المصادر الطاقة الطبيعية، والتي لا يمكن فصلها عن قوة المؤسسات السياسية والاقتصادية التنافسية؛ حيث تتمثل قوة الفعلية للدولة في توظيف المصادر عن طريق ما تملكه من مؤسسات، مع الاستخدام القوة المتحققة لتحقيق المصالح الوطنية (الفهداوي، ٢٠٢٤، ص. ٧٨٠).

ويتم تصنيف التوظيف إلى فئات مهنية ومستويات مهارة، وتم قياس دعم الوقود باستخدام تصنيف أسعار البنزين والديزل ومنتجات الوقود الأخرى، وتشير النتائج إلى أن إلغاء دعم الوقود سيضر بالأداء الاقتصادي؛ من خلال ارتفاع تكاليف المدخلات، وتحديداً بالنسبة للصناعات المرتبطة بشكل وثيق بقطاع تكرير النفط؛ حيث يشهد قطاع التصنيع بانخفاض في الإنتاج والعمالة (Sulaiman et al, 2022, P. 315).

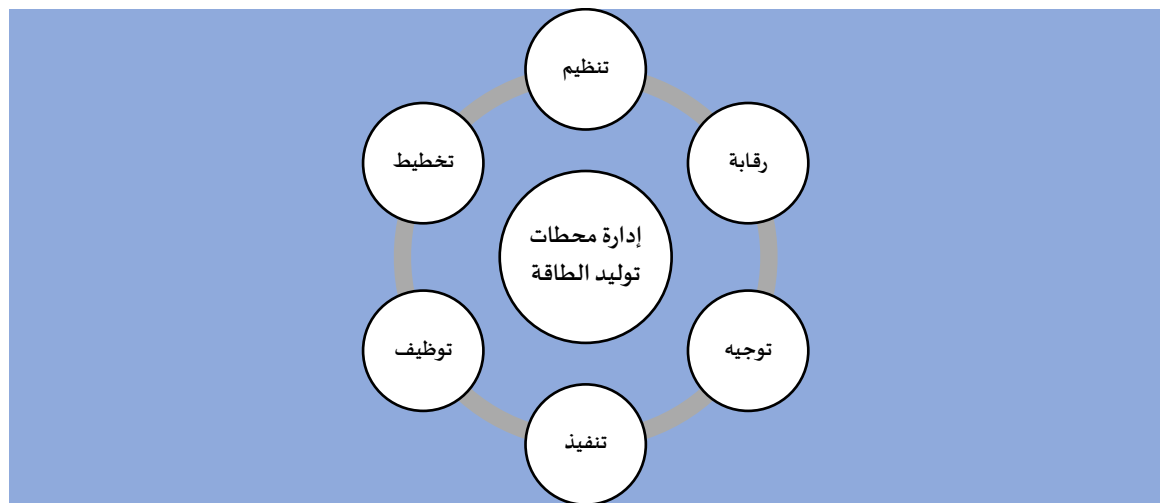
- توجيه من الضروري إدراك البنية التحتية لمصادر الطاقة وخاصة الغاز الطبيعي؛ حيث من الممكن القيام بالمزيد من الاستثمارات الكبيرة في الغاز الطبيعي، وإمكانية مزج الهيدروجين الأخضر في شبكات الغاز المتوفرة؛

مما يشير إلى إمكانية توجيه أصول الغاز الطبيعي لدعم الهيدروجين (مجلس الوزراء، ٢٠٢٣، ص. ٢٧).
كما يعتبر التوجه الاستراتيجي أساسي يحدد أداء المنظمات، ووسيلة مهمة للعديد من المنظمات؛ للحفاظ على
الميزة التنافسية واكتساب التنشيط (Aloulou, 2019, P. 257).

- رقابة الرقابة من الأبعاد الهامة في إدارة الطاقة، والتي تؤثر في جودة عمليات الإنتاج (حراز وآخرون، ٢٠٢٢، ص. ٧٧٦).

تعد الرقابة إحدى وظائف الإدارة المستخدمة للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة؛ كما أنه أحد الأسس العلمية التي يمكن الاعتماد عليها، ويقدم المقارنة بين مؤشرات الأداء الحقيقية والمخططة، ويستكشف الانحرافات وأسبابها في وقت مبكر (Al Abdulkareem & Al-Nsour, 2021, P. 32).

ومن خلال الشكل التالي يتم توضيح أهم طرق إدارة محطات توليد الطاقة؛ حيث يجب إدارة عمليات التزود بالوقود بكفاءة لضمان استمرارية التشغيل، كما تتطلب صيانة المراحل والتوربينات وأنظمة التبريد عناية دقيقة؛ لتجنب أي أعطال، أو انقطاعات في التيار الكهربائي؛ أما في محطات الطاقة المتجددة، مثل: الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، فإن الإدارة تركز على استغلال المصادر الطبيعية بأفضل كفاءة ممكنة، مع متابعة دقيقة للأداء التشغيلي، كما تشمل المهام إجراء الصيانة الوقائية، وسرعة التعامل مع أي مشاكل فنية.



شكل رقم (٢-٨) يوضح إدارة محطات توليد الطاقة (المصدر: من إعداد الباحث)

جهود المملكة العربية السعودية في تطوير قطاع الطاقة

هناك العديد من الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتطوير قطاع الطاقة لديها؛ حيث قامت بالكثير من الأعمال والخطط التي ساعدت على تنمية وتطوير قطاع الطاقة السعودي، والذي يعد بمثابة مورد استراتيجي للمملكة، ونظرًا لأهمية هذا القطاع قامت المملكة بالعديد من الجهود الكبيرة، وبطبيعة الحال اقتصاديات الطاقة هي اقتصاد مصمم لتشجيع الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، والحد من التلوث والتخفيف من آثار تغير

المناخ، وتمتلك المملكة العربية السعودية العديد من المقومات والفرص التي تمكنها من إنتاج الطاقة المتنوعة، فالمملكة لديها القدرة على سد الفجوة بين الطلب المحلي المتزايد على الطاقة؛ من خلال الاعتماد على مصادر متعددة، فهي تمتلك إمكانيات كبيرة في الطاقة النووية، وطاقة الهيدروجين، والطاقة المائية، بالإضافة إلى مصادر الطاقة المتجددة كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح، وهذا التنوع في مصادر الطاقة يساعد السعودية على توسيع قاعدة الاستفادة من موارد الطاقة المتنوعة غير التقليدية، وتحقيق التوازن بين الطلب المحلي المتزايد، والحفاظ على البيئة، وتقليل انبعاثات الكربون (أبو جامل ورأفت، ٢٠٢٣، ص. ١٠٣٩).

كما أنه في واقع الأمر تولى السعودية اهتمامًا بالغًا بتطوير قطاع الطاقة المتجددة ضمن استراتيجيتها الوطنية، وهذا الجهد يتجلى من خلال إطار العمل المؤسسي الذي وضعته المملكة لإنتاج الطاقة المتجددة، ففي عام ٢٠١٠ أطلق خادم الحرمين الشريفين مدينة الملك عبد الله للطاقة الذرية والمتجددة؛ بهدف توسيع قدرات المملكة على توليد الكهرباء من مصادر متجددة كالطاقة الشمسية، والرياح، والنووية، والحرارية الأرضية، وهذه المدينة تعمل على تطوير البحث، والتطوير في مجال الطاقة النظيفة، بما في ذلك استكشاف إمكانات الطاقة المتحولة من النفايات، كما تسعى المملكة لاستغلال طاقة الرياح والطاقة الشمسية لتنويع مصادر الطاقة، وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري، هذه الجهود الحديثة تعكس التزام السعودية بتعزيز الاستدامة البيئية وتنويع اقتصادها، وتحقيق رؤيتها الطموحة للتحويل إلى اقتصاد أخضر متنوع في المستقبل (عمراني، ٢٠٢٣، ص. ٨٣).

ونتيجة لذلك قامت المملكة العربية في سبيل تطوير قطاعات الطاقة الخاصة بها، البرنامج الوطني للطاقة المتجددة، وهي عبارة عن مبادرة استراتيجية تحت مظلة رؤية ٢٠٣٠ ومبادرة الملك سلمان للطاقة المتجددة، والتي تهدف إلى رفع من مستوى رخصة السعودية في إنتاج الطاقة إلى الحد الأقصى؛ ويتم ذلك من خلال دعم وتشجيع إنتاج الطاقة، وصناعة الطاقة المتجددة، ودعم هذا القطاع الواعد، والعمل على الوفاء بالتزامات السعودية نحو تخفيف انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (الموقع الرسمي لمدينة الملك عبد الله للطاقة، ٢٠٢٤).

كما تهدف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ إلى تحقيق الاستدامة البيئية، وتحتل المملكة العربية السعودية حاليًا المرتبة السادسة؛ من حيث إمكانات الطاقة الشمسية في العالم، فينمو قطاع الطاقة الشمسية استجابةً لخطط الرؤية السعودية ٢٠٣٠ للتنويع الاقتصادي؛ حيث تلتزم المملكة العربية السعودية بتركيب ما يقرب من ٢٧,٣ جيجاوات من الطاقة المتجددة بحلول عام ٢٠٣٠، وسيوجد للطاقة الشمسية الكهروضوئية، وطاقة الرياح، والطاقة الشمسية المركزة عددًا كبيرًا يغطي هذا الهدف حوالي ٣٢٪ من ذروة استهلاك الطاقة الحالية في المملكة العربية السعودية، ويمكن تحقيق هذا المستوى العالي من توليد الطاقة الشمسية بسبب الانخفاض الكبير في تكلفة الطاقة الشمسية الكهروضوئية (AlOtaibi et al, 2020, P. 2).

فضلا عن ذلك فإن تنفيذ وتعزيز الاستثمار في قطاع الطاقة أحد التوجهات الأكثر إثارة للاهتمام في رؤية ٢٠٣٠؛ حيث يعتبر قطاع الطاقة المتجددة فرصة نمو رئيسية بالنسبة للبيئة، فإن مصادر الطاقة المتجددة غير مقيدة في الكوكب وصديقة للبيئة؛ مما يجعلها ضرورية للتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، كما أن ضمان الحياة

الصحية للأجيال الحالية والمستقبلية، وهو أحد الأهداف الاستراتيجية في رؤية ٢٠٣٠؛ لذلك يُنظر إلى العلاقة النهائية بين مصادر الطاقة المتجددة وفرص النمو الاقتصادي، واستخدام مصادر الطاقة المتجددة بدلاً من الوقود الأحفوري، فيكون له مزايا اقتصادية مباشرة وغير مباشرة للمملكة العربية السعودية على المستويين الكلي والجزئي (AlNemer et al, 2023, P. 7). ومن زاوية أخرى أدى اكتشاف البترول في المملكة العربية السعودية إلى تغيير ملامح المجتمع السعودي من جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية؛ حيث لعبت عائدات النفط دوراً مهماً في تطوير نوعية الحياة ورفع مستوى الرعاية الاجتماعية؛ كما أنشأت البنية التحتية؛ من حيث شبكة الطرق، والجسور، والمطارات، والموانئ، بالإضافة إلى الإنفاق على برامج التعليم والتدريب والصحة، إلى جانب خدمات التنمية الأخرى؛ لذلك لعبت قفزة البترول دوراً مهماً في التحول الديموغرافي الذي استند إلى التغيير في حجم وهيكل الاستهلاك المحلي للطاقة (Elimam & AlJahdali, 2020, P. 49).

وفي هذا النطاق لا بد من التأكيد على المملكة العربية السعودية تولي اهتماماً كبيراً لتطوير قطاع الطاقة لديها، وذلك من خلال:

- عدة مبادرات وخطط استراتيجية وعلى سبيل المثال أطلقت برنامج "السعودية الخضراء" الذي يهدف إلى تحقيق الحياد الكربوني بحلول عام ٢٠٦٠.
- من خلال زيادة الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح تسعى المملكة إلى تنويع مصادر الطاقة لديها، وذلك بالاستثمار في الطاقة النووية والهيدروجينية، ففي عام ٢٠٢٢ أعلنت السعودية عن خطط لبناء أول محطة للطاقة النووية، وهي خطوة تهدف إلى تعزيز أمن الطاقة وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري.
- وعلاوة على ذلك، تركز جهود المملكة على تحسين كفاءة استخدام الطاقة وتقليل الفاقد، من خلال تطبيق تقنيات متطورة في مختلف القطاعات الاقتصادية، كما تعمل على تطوير البنية التحتية للطاقة والربط الكهربائي مع الدول المجاورة؛ لتعزيز التبادل والتكامل في المنطقة.

ثانيًا: الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأصيل إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة العزاوي وعلك (٢٠٢٤) بعنوان "تداخل الصلاحيات في النظام الفيدرالي دراسة مقارنة في النظام السياسي العراقي وفقاً لدستور ٢٠٠٥ النافذ" إلى التعرف على واقع تداخل الصلاحيات في النظام الفيدرالي العراقي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن القائم على تحليل مظاهر تداخل الصلاحيات الدستورية في النظام الفيدرالي العراقي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النظام السياسي شهد تحولاً من النظام الدكتاتوري إلى النظام الديمقراطي الفيدرالي الذي قسمت فيه الصلاحيات الدستورية بين السلطة المركزية والإقليم والمحافظات غير المنتظمة بإقليم إلى صلاحيات حصرية وصلاحيات مشتركة، ومع ذلك فإن مسألة توزيع الاختصاصات في الدولة الفيدرالية تعد من أهم التحديات التي تواجهها الدولة الفيدرالية، وذلك بسبب سرعة كتابة الدستور، وغياب الخبرة الدستورية الكافية، وقد أدى ذلك إلى توليد مشاكل دستورية وقانونية بين المركز والإقليم لا سيما فيما يتعلق بالصلاحيات والاختصاصات المشتركة، ومن بين تلك التحديات نجد أزمة الاختلاف على إدارة الحقول النفطية والثروات المكتشفة حديثاً، وأوصت الدراسة بضرورة وضع حلول واضحة وفعالة لضمان الاستقرار والتنمية في الدول الفيدرالية، والعمل على تطبيق آليات فعالة لضمان تطبيق مبدأ الفصل بين السلطات على جميع المستويات.

هدفت دراسة عبد المنعم (٢٠٢٣) بعنوان "تداخل صلاحيات مركز التحكيم مع الهيئة التحكيمية وأثره على مبدأ الاستقلالية" إلى التعرف على واقع تداخل صلاحيات مركز التحكيم مع الهيئة التحكيمية وأثر ذلك على مبدأ الاستقلالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بتداخل صلاحيات مركز التحكيم مع الهيئة التحكيمية وأثره على مبدأ الاستقلالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأعمال التي تقوم بها المراكز التحكيمية والتي تتضمن تحديد مواعيد الجلسات ومكانها، وإبلاغ الأطراف المتنازعة، وتسليم قرار التحكيم، أعمال ذات طبيعة خاصة وشكل خاص، فهذه الأعمال لا تعد أعمال قضائية بالمعنى الفني، كما لا يمكن اعتبارها أعمال إدارية، ويرجع ذلك في الأساس إلى طبيعة عمل مراكز التحكيم واستقلالها عن النظام القضائي؛ تختلف المراكز التحكيمية في طريقة إدارتها للعملية التحكيمية فمنها من يتولى الإدارة بشكل جزئي مقتصرًا على توفير التسهيلات اللازمة لأطراف النزاع، ومنها من يتولى الإدارة بشكل كامل بدءًا من إجراءات التحكيم وحتى صدور القرار الحاسم في النزاع، ومن الحالات البارزة التي تتداخل بها صلاحيات مركز التحكيم مع عمل المحكم نجد إجراء المركز محاكمة للأطراف المتحاكمين من خلال كفالة تطبيق حقوق الدفاع، وإعطاء كل طرف الفرصة الكاملة لشرح وجهة نظره وتقديم مستنداته في أي مرحلة من مراحل الإجراءات التحكيمية، وحتى يضمن المركز ذلك فإن الأمر يتطلب منه رقابة وتدخل مستمر في عمل المحكم

وهذا بدوره قد يؤثر على استقلالية المحكم في صنع القرار، بالإضافة إلى ذلك قيام مركز التحكيم بتمديد موعد صدور قرار التحكيم ومن دون طلب من الهيئة التحكيمية، وقيامه بفحص مشروع قرار التحكيم قبل تسليمه للخصوم وقبل توقيعه من قبل الهيئة التحكيمية لإدخال التعديلات الشكلية وقد يمس ذلك باستقلالية الهيئة في إصدار القرار، وفي نفس السياق قيام المركز بفحص مشروع قرار التحكيم بعد تسليمه للخصوم، ليتولى إعادة النظر في النزاع ويكون ذلك من خلال هيئة تابعة للمركز غير التي نظرت في النزاع ومن دون أن يكون للأطراف الحق في تعيينها، وهذا ما يشكل تداخلاً في صلاحيات الهيئة ومن ثم تأثيرها على مبدأ استقلالية، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب محكمي المراكز وفق برنامج محدد يعمل على تلافي مسألة تداخل صلاحيات الجهاز الإداري للمركز مع هيئة التحكيم وتحديد صلاحيات كل منهم بشكل واضح، كما يجب التزام المراكز التحكيمية بالتخفيف من حدة الرقابة على الإجراءات التحكيمية.

هدفت دراسة حسين (٢٠٢٢) بعنوان "مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية بين إشكالية تداخل الاختصاص ومحدودية آلية التكامل" إلى التعرف على إشكالية تداخل الاختصاصات بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بإشكالية تداخل الاختصاص بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النصوص التنظيمية لكل من مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية تضمنت اختصاصات متداخلة فيما بينهما، دون وضع حدود فاصلة لاختصاص كل منهما مما يؤدي إلى تنازع الاختصاص والتأثير على ضبط النشاط الاقتصادي وهو ما سنعكس بشكل سلبي على عملية التنمية، إضافة إلى إغفال النصوص التنظيمية من وضع آليات لمعالجة تنازع الاختصاص بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية، الأمر الذي دفع إلى التعاون والتشاور وإبداء الرأي بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية لتفادي تنازع الاختصاص بينهما وما نتج عنه من آثار سلبية على عملية ضبط النشاط الاقتصادي، وتنظيم العلاقة الوظيفية بينهما حفاظاً على استمرارية ونجاح عملية الضبط، غير أن تلك الآليات لم تحظ بالتنظيم الكافي الذي يضمن فعاليتها وإلزاميتها، وأوصت الدراسة بضرورة إفراغ العلاقة التعاونية بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية في قالب قانوني منظم يؤدي إلى تفادي الآثار السلبية التي تضر بالمصالح الاقتصادية، والعمل على إعادة صياغة النصوص التنظيمية التي تتضمن اختصاصات كل مجلس المنافسة وسلطات الضبط.

هدفت دراسة مجوري وآخرون (٢٠٢١) بعنوان "الصلاحيات المتداخلة بين الهيئات اللامركزية في مجال الضبط الإداري في الجزائر" إلى التعرف على الصلاحيات المتداخلة بين الهيئات اللامركزية في مجال الضبط الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل اختصاصات كل من الوالي ورئيس البلدية وبيان مدى تداخل الصلاحيات فيما بينهم في مجال الضبط الإداري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن الضبط الإداري يعد من أهم الوظائف الرئيسية للدولة، إذ يهدف إلى المحافظة على النظام العام في المجتمع من خلال التوازن بين المصلحة العمومية وضمان حقوق وحريات الأفراد؛ يمثل الضبط الإداري أحد الصور الرئيسية للتدخل الذي تقوم به السلطات الإدارية في نشاطات الأفراد، وهذا التدخل قد يؤدي إلى تقييد بعض الحريات الفردية، إلا أن ذلك يأتي في سبيل الحفاظ على النظام العام والمصلحة العامة للمجتمع؛ ووفقاً لقوانين الولاية والبلدية فإنه تم تبني اللامركزية في التسيير الإداري بوجود رقابة على هذا التسيير مما جعل النصوص القانونية غير مطابقة مع الواقع خاصة في مجال الضبط الإداري،

ولهذا أسند المشروع الجزائري صلاحيات الضبط الإداري إلى كل من الوالي ورئيس المجلس الشعبي البلدي، فالوالي يُمثل السلطة المركزية واللامركزية في آن واحد، بينما رئيس المجلس الشعبي البلدي منتخب فهو ممثلاً للدولة وللبلدية ويخضع لسلطة الوصاية، وبالرغم من ذلك فإن الواقع العلمي كرس صلاحيات الوالي على حساب رئيس المجلس الشعبي البلدي في مجال الضبط الإداري، فالأولى تتعلق بمجال الاسعافات فيحل الوالي محل رئيس المجلس الشعبي وذلك طبقاً الأحكام الحلول الوارد في قانون البلدية والثانية تتعلق في حال امتناع رئيس المجلس الشعبي عن اتخاذ القرارات الموكلة إليه بمقتضى قانون فيباشر الوالي بدلاً عنه وذلك بغرض مساعدته في قيام مهامه، هذا الأمر جعل من صلاحيات الوالي غير محددة بدقة قانونية، مما أثر على مبادئ اللامركزية والحكم المحلي والحقوق الفردية، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل بعض النصوص القانونية والتنظيمية التي تحدد صلاحيات الوالي ورئيس المجلس الشعبي البلدي للتكيف مع متطلبات الاستقلالية، كما يجب منح الصلاحيات لرئيس البلدية للضبط الإداري باعتباره ممثلاً للشعب والأجدر بتقدير التناسب بين حماية الحرية وحفظ النظام العام.

هدفت دراسة سعيد ومطر (٢٠٢٠) بعنوان "تقييم تجربة انتقال الصلاحيات من الوزارة الاتحادية إلى الحكومة المحلية: دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار" إلى التعرف على واقع انتقال الصلاحيات من الوزارة الاتحادية إلى الحكومة المحلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديرية بلديات محافظة ذي قار، واشتملت عينة الدراسة على (١٨٥) موظف، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، كما استعانت بالمقابلة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الصلاحيات لم تنقل بشكل كامل لاحتفاظ الوزارة ببعض الصلاحيات، وأن النقل كان على مراحل، مما أدى إلى الارتباك بالعمل الإداري وقد أثر ذلك على تنسيق بعض الأنشطة البلدية، كمان أن الهيكل الوظيفي لا يتناسب مع نقل الصلاحيات وله أثر على تنسيق العمليات الإدارية وقد يؤدي لأضعاف تقديم الخدمات البلدية؛ تُعاني الأنشطة البلدية من ضعف توجيه المدير بسبب تعدد التدخلات فيها، مما قد يؤثر بالسلب على أدائها، وكذلك تعدد الجهات الرقابة والمتابعة والتي قد تؤدي لضعف مستوى الرقابة، إضافة إلى ما تم ذكره توجد علاقة بين التنسيق والأداء البلدي، خاصة بعد نقل الصلاحيات، بالرغم من ضعف التخصيصات المالية لتمويل النشاطات البلدية والتي لا تتناسب مع احتياجات المواطنين ومتطلباته، وأوصت الدراسة بضرورة توضيح السياسات العامة والصلاحيات الوزارية بشكل دقيق لتجنب تداخل الاختصاصات بين الوزارة والمحافظ، والعمل على إنشاء شعبة التنسيق بالهيكل الوظيفي لتنظيم العمليات الخدمية ودراسة المشاريع البلدية.

هدفت دراسة يوسف وبن هي (٢٠٢٠) بعنوان "التداخل بين صلاحيات هيئات التمثيل ودوره في إضعاف البرلمان الجزائري" إلى التعرف على مظاهر التداخل بين صلاحيات هيئات التمثيل في البرلمان الجزائري، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والمنهج الوصفي، والمنهج التاريخي والمقارن القائمين على تحليل البيانات ذات الصلة بالتداخل بين صلاحيات هيئات التمثيل والمتمثلة في السلطة التنفيذية والتشريعية في البرلمان الجزائري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عند إقرار التعديل الدستوري، لم يرقم المؤسس الدستوري بتقليص صلاحيات السلطة التنفيذية أو تخفيفها، بل قام بتوسيع صلاحياتها على حساب السلطات الأخرى، وبالأخص السلطة التشريعية، وذلك من خلال التوسع في المجالات التشريعية بالأوامر ومن خلال الأدوات المتاحة للسلطة التنفيذية للرقابة على البرلمان، وهذا يعكس هيمنة

السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية، من خلال التدخل في سير العمل البرلماني، والإشراك في التشريع كالمبادرة بمشاريع القوانين، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل وسائل الرقابة البرلمانية وذلك بتخفيف عرضها في البرلمان، والعمل على تقليص صلاحيات السلطة التنفيذية في مجال الاختصاص التشريعي له.

هدفت دراسة صديق (٢٠١٨) بعنوان "مظاهر التداخل في الاختصاص بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية" إلى التعرف على مظاهر التداخل في الاختصاص بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمظاهر التداخل في الاختصاص بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التداخل في الاختصاص ناجم عن الحرية الممنوحة للمتعامل الاقتصادي في اختيار الجهة المختصة بمراقبة التصرفات المنافسة للمنافسة، بالإضافة إلى الإجراءات المطبقة لحماية مصالحه ومدى فعالية كل سلطة، وعليه فقد تبين أن نسبة استقلالية السلطات الإدارية الضابطة للنشاط الاقتصادي من حيث العضوية والوظيفية، والتداخل بين هذه السلطات، وعدم وضع آلية واضحة للتعاون والتكامل فيما بينها، أدى إلى عدم القدرة على القيام بمهام الضبط الاقتصادي، مما يعرقل تحقيق التوازنات الاقتصادية، وأوصت الدراسة بضرورة التدخل لوضع الحدود الفاصلة بين اختصاص مجلس المنافسة وسلطات الضبط للقيام بالمهام على أكمل وجه، والعمل على وضع إجراءات للنظام القانوني للسلطات الإدارية خاصة في مجال الإصدار التنظيميات لإزالة العقبات التي تواجهها من بينها التداخل في الاختصاصات.

هدفت دراسة نصر (٢٠١٧) بعنوان "واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية" إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين وأهم عناصر التفويض؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم وتطبيق عناصر التفويض لدى رؤساء الأقسام؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم وتنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام؛ والكشف عن فروق دالة إحصائية في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية في بيت لحم والخليل، واشتملت عينة الدراسة على (٣٢) من رؤساء الأقسام بفلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تفويض الصلاحيات جاءت مرتفعة، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة تزداد فاعلية تفويض الصلاحيات في المحاكم نتيجة ثقة المدراء في الموظفين، وتلها عبارة عدم توقف تفويض الصلاحيات في المحاكم على النمط الإداري الذي يتبعه المدير، وتلهم تتابع تنفيذ الموظفين للمهام المسندة إليهم، وزيادة الأعباء الوظيفية تدفع الكثير من المدراء لتفويض الصلاحيات للموظفين، وتلهم في الرتبة الأخيرة عبارة عدم وجود حدود يضعها المدير لتفويض الصلاحيات، وتمثلت عناصر تفويض الصلاحيات في الآتي: (الواجبات، والمسؤولية، والسلطة)؛ وعليه فقد جاء بُعد الواجبات بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى عبارة (يتم تبيه الرؤوسين المفوضين عن أخطائهم)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (تمتع أفراد العمل بقدر متوازي من أعباء العمل)؛ كما جاء بُعد المسؤولية بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى عبارة (تحديد المهام الموكلة للمفوضين)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة

(وجود تكافؤ بين المهام الإضافية التي تم تفويضها والحوافز المادية والمعنوية)؛ وقد جاء بُعد السلطة بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى عبارة (توافق الصلاحيات المفوض بها الرئيس مع الأنظمة الداخلية لمنظمة)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (يحق لن فوضت إليه الاختصاص إصدار القرارات فيما تم تفويضه دون الرجوع للرئيس المفوض)؛ وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم وتطبيق عناصر التفويض لدى رؤساء الأقسام؛ وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم وتنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام (المهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، والمهارات الإدراكية)؛ عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة)؛ فيما تبين وجود فروق تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي في مجال واقع تفويض الصلاحيات لصالح التخصصات الأكاديمية الأخرى مقابل تخصص إدارة أعمال ومحاسبة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات لما له من أثر كبير على تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، والعمل على المتابعة المستمرة وتنفيذ الرقابة لعملية تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة العليا.

هدفت دراسة الرحاحله (٢٠١٧) بعنوان "أثر أنماط شخصية المدير في تفويض الصلاحيات الإدارية في مجموعة من المناصب في الأردن" إلى التعرف على درجة تطبيق أنماط شخصية المدير في مجموعة المناصب في الأردن؛ والتعرف على مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية؛ الكشف عن أثر دال إحصائياً لأنماط شخصية المدير (النمط المستقر عاطفياً، والنمط التسلسلي، والنمط الانفتاحي، ونمط الموافقة، والنمط الضمائي) في بُعد السلطة في مجموعة المناصب في الأردن؛ والكشف عن أثر دال إحصائياً لأنماط شخصية المدير (النمط المستقر، والنمط التسلسلي، والنمط الانفتاحي، ونمط الموافقة، والنمط الضمائي) في بُعد المساواة في مجموعة المناصب في الأردن؛ والكشف عن أثر دال إحصائياً لأنماط شخصية المدير (النمط المستقر، والنمط التسلسلي، والنمط الانفتاحي، ونمط الموافقة، والنمط الضمائي) في بُعد تحديد المسؤولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات مجموعة المناصب، واشتملت عينة الدراسة على (٢٣٣) موظف بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى جاءت درجة تطبيق أنماط شخصية المدير في مجموعة المناصب في الأردن بدرجة مرتفعة، وجاءت الأنماط بالترتيب الآتي: (النمط الضمائي، يليه النمط الانفتاحي، ويليه نمط الموافقة، ومن ثم النمط المستقر عاطفياً، وأخيراً النمط التسلسلي)؛ جاء مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت أبعاده بالترتيب الآتي: (بُعد المساواة، ويليه بُعد تحديد المسؤولية، ومن ثم بُعد السلطة)، وفي ضوء ذلك جاء مستوى بُعد السلطة بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى عبارة (منح الصلاحيات الكافية لإنجاز مهام العمل)؛ فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (منح صلاحيات التوقيع على المعاملات)، كما جاء مستوى بُعد تحديد المسؤولية بدرجة مرتفعة، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (ثقة المديرين في الموظفين على تحمل كامل المسؤولية المترتبة على ممارسات الصلاحيات المفوضة إليه)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (التزام المديرين بالمسؤولية الأخلاقية المترتبة على ممارسة الصلاحيات المفوضة إليه)، وقد جاء مستوى بُعد المسائلة بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى عبارة (يوجه المديرين العاملين على كيفية إنجاز المهام المناطة بهم)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (مساعدة المديرين الموظفين في إنجاز أعمالهم)؛

وجود أثر دال إحصائيًا لأنماط شخصية المدير (النمط المستقر عاطفيًا، ونمط الموافقة، والنمط الضمائي) في تفويض الصلاحيات الإدارية (السلطة)، في حين تبين عدم وجود أثر للنمط التسلطي والنمط الانفتاحي في تفويض السلطة؛ وجود أثر دال إحصائيًا لأنماط شخصية المدير (النمط المستقر عاطفيًا، والنمط التسلطي، والنمط الانفتاحي، ونمط الموافقة، والنمط الضمائي) في تفويض الصلاحيات الإدارية (تحديد المسؤولية) فيما تبين عدم وجود أثر للنمط التسلطي والنمط الضمائي في تحديد المسؤولية؛ وجود أثر دال إحصائيًا لأنماط شخصية المدير (النمط التسلطي، والنمط الانفتاحي، ونمط الموافقة، والنمط الضمائي) في تفويض الصلاحيات الإدارية (المساءلة) في حين لا يوجد تأثير للنمط المستقر عاطفيًا في المساءلة، وأوصت الدراسة بضرورة تفويض الصلاحيات الإدارية من خلال نشر وترسيخ مفهوم تفويض الصلاحيات في التوقيع على جميع المعاملات من قبل المفوض إليهم، كما يجب الاستمرار في تفويض الصلاحيات الإدارية للمستويات المختلفة.

هدفت دراسة كاظم (٢٠١٦) بعنوان "إشكالية نقل الصلاحيات من الحكومية الاتحادية إلى الإدارات المحلية في العراق: رؤية تحليلية في الواقع والطموح" إلى التعرف على إشكالية نقل الصلاحيات من الحكومية الاتحادية إلى الإدارات المحلية في ضوء مبدأ اللامركزية الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليل النظري، والمنهج القانوني، والمنهج التاريخي القائمين على وصف واقع الأحداث ذات الصلة بإشكالية نقل الصلاحيات من الحكومية الاتحادية إلى الإدارات المحلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قضية نقل الصلاحيات في العراق بعد التغيير السياسي الذي حدث في السنوات الماضية والمتمثل في الانتقال من نظام الحكم الشمولي إلى نظام الجمهوري أثار إشكاليات قانونية وسياسية وإدارية عديدة فيما بين طرفي العلاقة الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية، خاصة وإن المبادئ الأساسية للدستور العراقي تنص على أن العراق دولة اتحادية مستقلة ذات سيادة كاملة، وذات نظام حكم جمهوري ديمقراطي، كما منح الدستور للمحافظات غير المنتظمة في إقليم صلاحيات إدارية ومالية واسعة، مما مكّنها من إدارة شؤونها وفق مبدأ اللامركزية الإدارية؛ هذا التنظيم الدستوري للصلاحيات والاختصاصات بين المراكز والأطراف ينسجم مع النظام السياسي الجديد في العراق، والذي يمثل تحولًا من النظام المركزي إلى نظام ديمقراطي قائم على التعددية السياسية والتحول نحو الدولة الاتحادية المركبة، ويتطلب هذا التحول توزيع الصلاحيات بين الأطراف السياسية بما يضمن عدم رجحان أحدها على الآخر، وضمان الحدود القانونية والدستورية لممارسة السلطة والإدارة، وفي ضوء ذلك تسعى الإدارات المحلية في الحصول على الصلاحيات المناسبة التي تمكنها من إنجاز المشاريع الخدمية والاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب توحيد التشريعات القانونية لتنظيم عملية نقل الصلاحيات من المركز إلى الأطراف ليجري تجاوز جميع الإشكاليات القانونية والإدارية والسياسية الناجمة عن تفويض الصلاحيات بشكل يحقق المصلحة المتبادلة لكلا الطرفين، وفيما يتعلق بمبدأ اللامركزية الإدارية فهو مبدأ جرى الاعتماد عليه لتسيير شؤون الدولة الاتحادية والإدارات المحلية في المحافظات فيما يتعلق بتوزيع الصلاحيات بشكل عادل بين الحكومة الاتحادية والإدارات المحلية في المحافظات، مع إمكانية تفويض الصلاحيات حسب الاتفاق بينهما، وأوصت الدراسة بضرورة تقوية العمل بمبدأ اللامركزية الإدارية دون أن تستأثر السلطة الاتحادية في المركز بالصلاحيات التي يمكن للإدارات المحلية في الأطراف الاضطلاع بمسؤولياتها المنصوص عليها دستوريًا وقانونيًا، والعمل على وضع البرامج والخطط الملائمة في إعداد العناصر

المؤهلة لإدارة مؤسسات الدولة، ولأبد من وضع استراتيجيات لتنمية الأقاليم والمحافظات على حد سواء بما يتناسب مع حجم الاحتياجات المجتمعية على وفق النسب السكانية ومؤشرات التنمية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة "كارانجا وكيكورير" (Karanja & Kipkorir, 2023) بعنوان: "Delegation of Duties on Strategic Plan Implementation in County Government of Nakuru, Kenya"

"تفويض المهام بشأن تطبيق الخطة الاستراتيجية في حكومة مقاطعة ناكورو، كينيا"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير تفويض المهام (المسؤولية والسلطة والمساءلة) على أداء الموظفين في تطبيق الخطة الاستراتيجية فيما يتعلق بتحقيق الأهداف وتخصيص الميزانية للمشاريع، وتنظيم الجداول الزمنية لإنجاز المشروعات في المؤسسات الحكومية في مقاطعة ناكورو في كينيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في مقاطعة ناكورو في كينيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٧) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لتفويض المهام وإعطاء الموظفين السلطة لاتخاذ القرار على فعالية تطبيق الخطة الاستراتيجية من خلال زيادة تحمل المسؤولية وتحسين استخدام مهارات وقدرات الموظفين في القيام بالمهام، كما أنهم يعززون من ثقافة المساءلة التي تعزز وتزيد من إنتاجية الشركة، كما تبين وجود تأثير إيجابي لتفويض السلطة المالية والإدارية على تحسين أداء العاملين في تطبيق الخطة الاستراتيجية، تحقيق الأهداف وتخصيص الميزانية للمشاريع، وتنظيم الجداول الزمنية لإنجاز المشروعات في المؤسسات الحكومية في مقاطعة ناكورو، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب تشجيع المؤسسات الحكومية المتعددة في كينيا على تفويض المهام للموظفين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتخصيص الميزانية والالتزام بالمواعيد النهائية، مما يقلل من التأخيرات في تنفيذ المشاريع، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

دراسة Arianto et al. (2022) بعنوان: "Overlapping central government policy with regional governments: Study of conflict anchor port management in Kepulauan Riau Province 2017-2022"

"تداخل سياسة الحكومة المركزية مع الحكومات الإقليمية: دراسة إدارة ميناء مرساة الصراع في مقاطعة كيبلوان ريباو ٢٠١٧-٢٠٢٢"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الصراع الناتج عن تداخل الصلاحيات في إدارة الموانئ في مقاطعة جزر ريباو بين الحكومة المركزية لمقاطعة جزر ريباو وبين وزارة النقل في اندونيسيا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين في الحكومة المركزية لمقاطعة كيبلوان ريباو في إدارة المرسى، وقد تكونت عينة الدراسة من (٩) مسؤولين، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانت بالدراسة بمراجعة الوثائق والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود العديد من الآثار الناتجة عن الصراع الإداري الناتج عن تداخل

الصلاحيات والتعارض في السياسات في إدارة الميناء بين الحكومة المحلية في منطقة كيبولاولان رياو الإقليمية وبين وزارة النقل، حيث أدى التداخل في الصلاحيات إلى تعقيدات في الإدارة والتنفيذ، كما وجدت كل جهة صعوبة في تنفيذ سياساتها وتطبيق القوانين بسبب الاختلافات في التفسيرات والممارسات، كما أدى الصراع إلى تضيق فرص التنمية المحلية، حيث أن عدم الاستقرار القانوني والإداري يثبط استثمارات القطاع الخاص والمبادرات التنموية المحلية، كما تبين رغبة كل من الحكومة المحلية والوزارة في الحصول على الموارد المالية والإيرادات التي تم الحصول عليها مقابل الخدمات التي تقدمها الموانئ، حيث رأت الحكومة المحلية أن لها الأحقية في الحصول على الإيرادات التي يتم الحصول عليها من الموانئ لتطوير البنية التحتية وزيادة مستويات المعيشة في منطقة كيبولاولان رياو الإقليمية التي تشهد مستويات مرتفعة من الفقر، بينما رأت وزارة النقل أن لها الصلاحية والسيادة في الحصول على الإيرادات المالية وذلك لاعتبار الميناء والخدمات التي يقدمها على أنها تابعة لها، مما يجعل هناك تضارب في قوانين تنظيم سير الموانئ والشحن وقوانين الإيرادات، مما جعل من الصعب تنسيق القوانين واللوائح بين السلطات المركزية والمحلية، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة توحيد السياسات في البلاد والتقليل من تداخل سياسات الحكومات المركزية مع الحكومات الإقليمية.

دراسة (Nkiruka et al. (2021 بعنوان: "Authority delegation and leadership succession in Nigeria electricity Distribution Company"

"تفويض السلطة وخلافة القيادة في شركة توزيع الكهرباء النيجيرية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير تفويض السلطة على التعاقب القيادي والمساءلة القيادية، وتقييم مستويات تفويض السلطة في إدارة شركات الكهرباء في نيجيريا، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٨٤٣) مدير ومشرف وكبار الموظفين في المقر الرئيسي لشركة توزيع الكهرباء في إينوجو في منطقة جنوب شرق نيجيريا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٥٣٣) مدير ومشرف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لتفويض السلطة على تعزيز التعاقب القيادي من خلال اعداد وتدريب الموظفين من أجل أداء المهام المفوضة إليه بشكل فعال والاستعداد بتولي القيادة المستقبلية، كما أدى قيام المديرين بتفويض سلطة اتخاذ القرارات والإجراءات للموظفين إلى تعزيز شعور الموظفين بالالتزام والمسئولية لتحقيق أهداف العمل، ويساعد المديرين على اختبار ملاءمة المرؤوسين للقيادة والترقية، كما تبين أن لتفويض السلطة تأثير إيجابي على خلافة القيادة حيث أنها ساهمت في توفير موظفين مؤهلين ومستعدين للقيادة المستقبلية وتعزيز استعدادهم لمواجهة التحديات المستقبلية والفرص الناشئة، كما تبين أن تفويض السلطة يؤثر إيجاباً على المساءلة القيادية، حيث يتيح التفويض من مساءلة المرؤوسين الذين يلعبون دور القائد عن مدى ملاءمة القرارات السياسات التي يتم اتخاذها، كما تبين وجود مستويات مرتفعة من تطبيق ممارسات تفويض السلطة التي تمثلت في الإشراف والتوجيه والتدريب والتي عززت من قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسئولية القيادية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة دمج برامج التعاقب الإداري في خطة التدريب للشركات لمنع حدوث الفراغ القيادي، حيث يحتاج المديرون إلى اكتساب مهارات التفويض لتمكين القائد من إدارة الوقت بفعالية.

دراسة (Marigwa & Odhiambo, 2020) بعنوان: "The effects of role overlap between county and national government staff on service delivery in Nyamira County, Kenya"

"تأثير تداخل الأدوار بين موظفي الحكومة المحلية والحكومة الوطنية على تقديم الخدمات في مقاطعة نياميرا، كينيا"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير تداخل المهام بين موظفي الحكومة المحلية التابعة للمقاطعة والحكومة الوطنية على تقديم الخدمات في مقاطعة نياميرا، كينيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمسؤولين التنفيذيين والمشرعين في المؤسسات الحكومية المحلية والوطنية في كينيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٥٣) موظف ومسئول تنفيذي ومشرع، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت بالاستبانة والمقابلات كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير سلبي لتداخل المهام بين الموظفين في حكومة المقاطعة والموظفين في الحكومة الوطنية على كفاءة تقديم الخدمات للمواطنين وجودة تلك الخدمات، كما تبين وجود تأثير سلبي لتداخل الأدوار والمهام بين الموظفين في الحكومة المحلية والحكومة الوطنية على زيادة مستوى البيروقراطية وزيادة الوقت المستغرق في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وعدم استغلال القوى العاملة بشكل كاف، ونقص التعاون بين موظفي الحكومة المحلية والحكومة الوطنية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب تحديد أدوار موظفي الحكومة المحلية بوضوح منفصل عن أدوار موظفي الحكومة الوطنية لتجنب تداخل الأدوار والمهام، كما يجب التنسيق المناسب للخدمات والمسؤوليات الحكومية المحلية من أجل تحسين القدرة على تقديم خدمات فعالة للمواطنين.

دراسة (Pury & Newlin, 2019) بعنوان: "All of the Above? an Examination of Overlapping Organizational Climates"

"جميع الاعتبارات السابقة: دراسة تداخل المناخات التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تداخل صلاحيات المناخات التنظيمية الإيجابية والسلبية على الأداء التنظيمي وسلوكيات الموظفين العاملين بها في شركة أمازون ميكانيكال تورك، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة أمازون ميكانيكال تورك، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣٥٣) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للتداخل بين المناخات التنظيمية الإيجابية التي تعزز التعاون، والتواصل، والمعاملة العادلة، والسلامة المهنية، وخدمة العملاء، وتوازن العمل والحياة على تعزيز أداء المؤسسات وزيادة ميزتها التنافسية، كما تبين وجود تأثير سلبي للمناخات التنظيمية السلبية التي قامت على التمييز وعدم العدالة والطاعة الصارمة للأوامر والاستبدادية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليل الالتزام والولاء التنظيمي وحفض مستويات الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى استكشاف المزيد من المناخات

الخاصة داخل كل مكان عمل، وتأثيرها على سلوك الموظفين والأداء التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة في شركة أمازون ميكانيكال تورك، كما يجب وضع استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Sassen et al., 2018) بعنوان: "Effects of committee overlap on the monitoring effectiveness of boards of directors: A meta-analysis."

"تأثير تداخل اللجان على فعالية الرقابة في مجالس الإدارة: تحليل تلوي"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير تداخل اللجان على فعالية الرقابة وتقييم الأداء والامتثال للسياسات نيابة عن المساهمين داخل المؤسسات، وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من (١٦٧٤٤٩) ملاحظة تم الحصول عليها من تحليل (٩٢٦) مقالة علمية تم نشرها في قواعد البيانات الإلكترونية مثل ساينس ويب واميرالد وغيرها من القواعد الإلكترونية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير سلبي لتداخل اللجان التي تتداخل فيها عضوية المديرين في لجان متعددة داخل المنظمة على فعالية رقابة مجلس الإدارة، حيث تؤثر التحيزات والازدواجية وتضارب المصالح سلباً على قرارات مديري اللجان مما قد يعيق فعالية الرقابة، كما تبين وجود تأثير إيجابي لتداخل اللجان على تعزيز الامتثال للسياسات وتحسين الأداء نتيجة لتعزيز المساءلة، حيث يكون الأعضاء مسؤولين أمام لجان متعددة، وتعزيز ثقة المساهمين، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من التقييم الدوري لفعالية اللجان وتداخلها، بما في ذلك مراجعة الأداء والامتثال مما يساعدها على تحديد المشكلات المحتملة وتحسين العمليات.

دراسة "أريفين وآخرون" (Ariffin et al., 2017) بعنوان: "The Influence of Role Ambiguity, Role Conflict, Work Overload and Relationship Conflict on Job Performance"

"تأثير غموض وصراع الأدوار، وزيادة عبء العمل، وصراع العلاقات على الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير غموض وصراع الأدوار وزيادة عبء العمل وصراع العلاقات على أداء الموظفين في القطاع العام الماليزي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات القطاع العام الماليزي، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٨) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير سلبي لصراع الأدوار على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات القطاع العام في ماليزيا، حيث أدى صراع الأدوار إلى إضاعة الوقت والجهد والتوتر والقلق وانخفاض الرضا الوظيفي للعاملين، كما تسبب صراع الأدوار على عدم الوضوح بشأن المسؤوليات وارتكاب الأخطاء وعدم معرفة المعايير والإجراءات الصحيحة، كما تبين وجود تأثير سلبي لزيادة عبء العمل الزائد الناتج عن زيادة الأدوار والمهام التي يتطلبها العمل على خفض مستوى جودة العمل لأن الموظفين يحاولون إنجاز المهام بسرعة دون الاهتمام بالتفاصيل، كما تبين وجود تأثير سلبي للصراع في العلاقات بين الموظفين المديرين والموظفين وبعضهم على انخفاض التعاون والقدرة على العمل الجماعي وزيادة في التوتر داخل بيئة العمل، وأوصت الدراسة بالعديد من

التوصيات أهمها يجب تقديم برامج التدريب والتطوير التي يمكن أن تساعد الموظفين في تحسين مهاراتهم وتقليل الأخطاء، كما يجب توفير الدعم الإداري والموارد اللازمة يمكن أن يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل التوتر.

دراسة (Fernandez Mendez et al., 2017) بعنوان: "Monitoring by busy and overlap directors: An examination of executive remuneration and financial reporting quality"

"المرآة من قبل المديرين المشغولين والمتداخلين: فحص التعويضات التنفيذية وجودة التقارير المالية"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التعدد والتداخل في المناصب التي يشغلها المديرين في مجلس الإدارة على المزايا المالية وجودة التقارير المالية وإدارة الأرباح، وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من تقارير ١٢٢ شركة غير مالية مدرجة في بورصة الأوراق المالية الإسبانية خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠١١، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي على زيادة المبالغ المالية والمزايا التي يحصل عليها المدبرون التنفيذيون في الشركات مقابل أدائهم لوظائف ومناصب إدارية متعددة، كما تبين وجود تأثير سلبي لتداخل المناصب التي يشغلها المديرين التنفيذيين في مجلس الإدارة على موثوقية وشفافية ونزاهة إعداد التقارير المالية، والتركيز على مصالحهم الخاصة مقابل مصالح الشركة، مما يؤدي إلى تقارير غير دقيقة، كما تبين وجود تأثير سلبي لانشغال المديرين في العديد من المناصب إلى إمكانية التلاعب في بيانات الأرباح، وتقديم معلومات مضللة للمستثمرين مما ينعكس سلباً على تطوير أداء المؤسسات الأسبانية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من الآثار السلبية الناتجة عن تداخل المناصب التي يشغلها المديرين في الشركات الأسبانية، كما يجب أن تقوم الشركات بمراقبة مستمرة لأداء المديرين المشغولين والمتداخلين للتأكد من أنهم يقدمون الفائدة المرجوة للشركة، وأن التزامهم الزائد لا يؤثر سلباً على جودة أدائهم.

دراسة (Sev, 2017) بعنوان: "Effective delegation of authority as a strategy for task accomplishment and performance enhancement in business organizations-an empirical survey of flour mills of Nigeria plc, Lagos-Nigeria"

"التفويض الفعال للسلطة كاستراتيجية لإنجاز المهام وتعزيز الأداء في منظمات الأعمال - مسح تجريبي لمطاحن الدقيق في نيجيريا، لاغوس - نيجيريا"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير تطبيق مبادئ التفويض الفعال للسلطة على إنجاز المهام وتحسين الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال لتجنب تداخل الصلاحيات، والكشف عن المعوقات أمام تطبيق تفويض السلطة في مطاحن الدقيق في نيجيريا، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٩٢٠) موظف بمطاحن الدقيق في لاغوس في نيجيريا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣٥٢) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ تفويض السلطة على تعزيز الأداء وزيادة مستويات الإنتاج وخفض تداخل الصلاحيات، و تمثلت تلك المبادئ في تحديد السلطة والمسئولية

واشارك المرؤوسين ومطالبهم بإنجاز المهام، وتقديم التدريب وتقليل التدخل والتسامح مع الأخطاء، وتمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات المناسبة لأداء الوظائف، ووضع إرشادات محددة لاتخاذ القرارات في شكل سياسات وقواعد وإجراءات، كما تبين وجود العديد من المعوقات التي تعوق المديرين من تفويض السلطة منها عدم ثقة المديرين بقدرة المرؤوسين على تنفيذ المهام بكفاءة، ونقص التدريب والتوجيه المناسب للمرؤوسين وعدم وضوح المهام أو الأهداف الموكلة، مما يجعل من الصعب على المرؤوسين فهم ما هو متوقع منهم، مما كان له تأثير سلبي على الأداء والإنتاج، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على الإدارة التنفيذية للشركة التعامل بجدية مع عملية التفويض الفعال للسلطة، كما يجب تدريب الموظفين المساعدين، ووضع سياسة تدعم هذا التوجه، كما يجب على مجلس إدارة الشركة وضع المكافآت والترقيات والجوائز التي تحفز الموظفين على تحسين أدائهم.

دراسة (2017) Kennedy & Keino. بعنوان: "Effects of delegation of authority on organizational performance: A Case of Twiga Chemical Industries Ltd"

"أثار تفويض السلطة على الأداء التنظيمي: قضية شركة تويجا للصناعات الكيماوية المحدودة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير تفويض السلطة (التفويض التشريعي والتفويض القضائي وتفويض مهام المراقبة والتنفيذ و تفويض وضع جدول الأعمال) على الأداء التنظيمي لشركة تويجا للصناعات الكيماوية المحدودة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٠٠) موظف دائم لشركة تويجا للصناعات الكيماوية المحدودة في نيروبي، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٥٠) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الأداء التنظيمي لشركة تويجا للصناعات الكيماوية، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين التفويض التشريعي وبين تحسين أداء المؤسسة ولكنه يقلل من جودة القرارات المتخذة، كما تبين وجود تأثير إيجابي لتفويض السلطة القضائية على حل المشكلات بكفاءة وسرعة ما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمنظمة، كما تبين أن تفويض السلطة في بعد المراقبة والتنفيذ قلل من الأعباء الإدارية على الإدارة العليا والسماح لها بالتركيز على الأمور التي تعزز من أداء الشركات، كما أدى تفويض السلطة في تحديد جدول الأعمال على زيادة المرونة في تكييف جدول الأعمال وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية وبما يتناسب مع قدرات ومهارات الموظفين، مما يعزز من الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث في تعزيز آلية تفويض السلطة كطريقة لتعزيز أداء المنظمة في نيروبي.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة -خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة،

وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول تداخل الصلاحيات في الإدارة، مثل: دراسة عبد المنعم (٢٠٢٣)، ودراسة نصر (٢٠١٧)، ودراسة مجوري وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة الرحاحله (٢٠١٧)، ودراسة كاظم (٢٠١٦)، ودراسة "اريانتو" (Arianto et al., 2022)، ودراسة "نيكروكا وآخرون" (Nkiruka et al., 2021)، ودراسة "بوري ونولين" (Pury & Newlin, 2019)، ودراسة "سيف" (Sev, 2017)، ودراسة "كينيدي وكينو" (Kennedy & Keino, 2017)، ودراسة العزاوي وعلك (٢٠٢٤)، ودراسة حسين (٢٠٢٢)، ودراسة سعيد ومطر (٢٠٢٠)، ودراسة يوسف وبني همي (٢٠٢٠)، ودراسة صديق (٢٠١٨)، ودراسة "كارانجا وكيبكورير" (Karanja & Kipkorir, 2023)، ودراسة (Marigwa & Odhiambo, 2020)، ودراسة (Sassen et al., 2018)، ودراسة "اريفين وآخرون" (Ariffin et al., 2017)، ودراسة (Fernandez Mendez et al., 2017).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: الوصفي، مثل: دراسة نصر (٢٠١٧)، ودراسة مجوري وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة الرحاحله (٢٠١٧)، ودراسة "كينيدي وكينو" (Kennedy & Keino, 2017)، ودراسة العزاوي وعلك (٢٠٢٤)، ودراسة يوسف وبني همي (٢٠٢٠)، ودراسة "اريفين وآخرون" (Ariffin et al., 2017).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة نصر (٢٠١٧)، ودراسة الرحاحله (٢٠١٧)، ودراسة "نيكروكا وآخرون" (Nkiruka et al., 2021)، ودراسة "بوري ونولين" (Pury & Newlin, 2019)، ودراسة "سيف" (Sev, 2017)، ودراسة "كينيدي وكينو" (Kennedy & Keino, 2017)، ودراسة "كارانجا وكيبكورير" (Karanja & Kipkorir, 2023)، ودراسة (Marigwa & Odhiambo, 2020)، ودراسة "اريفين وآخرون" (Ariffin et al., 2017).
- اتفقت بعض الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: العاملين، مثل: دراسة الرحاحله (٢٠١٧)، ودراسة "بوري ونولين" (Pury & Newlin, 2019)، ودراسة "سيف" (Sev, 2017)، ودراسة "كينيدي وكينو" (Kennedy & Keino, 2017)، ودراسة سعيد ومطر (٢٠٢٠)، ودراسة "كارانجا وكيبكورير" (Karanja & Kipkorir, 2023)، ودراسة "اريفين وآخرون" (Ariffin et al., 2017).
- اتفقت بعض الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: المسؤولين، مثل: دراسة نصر (٢٠١٧)، ودراسة "اريانتو" (Arianto et al., 2022)، ودراسة "نيكروكا وآخرون" (Nkiruka et al., 2021)، ودراسة (Marigwa & Odhiambo, 2020).

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة عبد المنعم (٢٠٢٣)، ودراسة حسين (٢٠٢٢)، ودراسة صديق (٢٠١٨) حيث استخدمت تلك الدراسات المنهج الوثائقي، ودراسة كاظم (٢٠١٦) التي استخدمت المنهج التحليل النظري، والمنهج القانوني، والمنهج التاريخي، ودراسة "أريانتو" (Arianto et al., 2022)، ودراسة "كارانجا وكيبكورير" (Karanja & Kipkorir, 2023) التي استخدمت المنهج النوعي، ودراسة "نيكروكا وآخرون" (Nkiruka et al., 2021)، ودراسة "بوري ونولين" (Pury & Newlin, 2019)، ودراسة "سيف" (Sev, 2017) حيث استخدمت تلك الدراسات المنهج المسحي. ودراسة سعيد ومطر (٢٠٢٠) التي استخدمت المنهج التحليلي المقارن، ودراسة (Marigwa & Odhiambo, 2020) التي استخدمت المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، ودراسة (Sassen et al., 2018)، ودراسة (Fernandez Mendez et al., 2017) التي استخدمت المنهج التحليلي.

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، مثل: دراسة عبد المنعم (٢٠٢٣) التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، ودراسة مجوري وآخرون (٢٠٢١) التي اعتمدت على تحليل اختصاصيات كل من الوالي ورئيس البلدية وبيان مدى تداخل الصلاحيات فيما بينهم في مجال الضبط الإداري، ودراسة كاظم (٢٠١٦) التي اعتمدت على وصف واقع الأحداث ذات الصلة بموضوع الدراسة، ودراسة "أريانتو" (Arianto et al., 2022) التي استعانت بمراجعة الوثائق والمقابلات الشخصية، ودراسة العزاوي وعلك (٢٠٢٤)، ودراسة يوسف وبني همي (٢٠٢٠)، ودراسة (Sassen et al., 2018)، ودراسة (Fernandez Mendez et al., 2017) حيث اعتمدت تلك الدراسات على تحليل البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة، ودراسة حسين (٢٠٢٢)، ودراسة صديق (٢٠١٨) التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، ودراسة سعيد ومطر (٢٠٢٠) التي استعانت بالمقابلة، ودراسة يوسف وبني همي (٢٠٢٠).

ثالثًا: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالملكة العربية السعودية: الأسباب والتداعيات، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

رابعًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.

- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالملكة العربية السعودية: الأسباب والتداعيات.
- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (٢٠١٨، ص. ١١٨) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية".

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والمسؤولين في قطاع توليد الكهرباء في المناطق الغربية والوسطى بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وعددهم (١٠٠) فرد، حيث تم توزيع لينك إلكتروني للاستقبال الردود الخاصة بعينة الدراسة، وقد اشتملت عدد الاستبانات الإلكترونية الصالحة للتحليل الإحصائي (٩١) مفردة.

خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في البيانات الأساسية:

• توزيع أفراد العينة حسب خصائصها

جدول (١-٣): توزيع أفراد العينة حسب خصائصها

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	64	70.3%
أنثى	27	29.7%
الدرجة الكلية	91	100%
المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
بكالوريوس	65	71.4%
ماجستير	19	20.9%
دكتوراه	7	7.7%
الدرجة الكلية	91	100%
عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٥ سنوات	62	68.1%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	20	22.0%
١٠ سنوات فأكثر	9	9.9%
الدرجة الكلية	91	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (النوع) هي (70.3%)، والخاصة بـ(الذكور)، بينما جاءت أقل نسبة (29.7%) وهي الخاصة بـ(الإناث)، كما جاءت أكبر نسبة حسب (المؤهل العلمي) هي (71.4%)، والخاصة بـ(بكالوريوس)، بينما جاءت أقل نسبة (7.7%) وهي الخاصة بـ(دكتوراه)، بينما جاءت أكبر نسبة حسب (عدد سنوات الخبرة) هي (68.1%)، والخاصة بـ(أقل من ٥ سنوات)، بينما جاءت أقل نسبة (9.9%) وهي الخاصة بـ(١٠ سنوات فأكثر).

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما ممتثلين في الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية، والجزء الثاني: يتكون من محاور الاستبانة، المتكونة من محورين رئيسيين، وهم على النحو التالي: المحور الأول: أسباب تداخل الصلاحيات، والذي يتكون من (١٥) موزعة على ثلاثة أبعاد، المحور الثاني: تداعيات تداخل الصلاحيات، والذي يتكون من (١٥) موزعة على ثلاثة أبعاد، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (١)، لا أوافق (٢)، أوافق إلى حد ما (٣)، أوافق (٤)، أوافق بشدة (٥).

صدق الأداة وثباتها:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠٪) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٣٠) عبارة مقسمة على محورين.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: أسباب تداخل الصلاحيات وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول بين (0.729** - 0.896**)، وتراوحت في البعد الثاني بين (0.606** - 0.864**)، وتراوحت في البعد الثالث بين (0.790** - 0.881**)، وتراوحت في المحور الأول بين (0.606** - 0.896**); مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول بالاستبانة.

كما جاءت معاملات ارتباط في المحور الثاني: تداعيات تداخل الصلاحيات، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول بين (0.729** - 0.896**)، وتراوحت في البعد الثاني بين (0.671** - 0.829**)، وتراوحت في البعد الثالث بين (0.706** - 0.855**)، وتراوحت في المحور الثاني بين (0.671** - 0.855**); مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني بالاستبانة.

بالإضافة إلى ذلك تم حساب صدق البنائي العام للاستبانة؛ حيث جاءت قيم معاملات الارتباط للمحاور والمتوسط العام للاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.990** - 0.991**). وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01); مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

كما تم حساب ثبات محاور الاستبانة؛ حيث جاءت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (907-924)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (980)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
 ٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية لمتغيرات الاستبانة بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة.
 ٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
 ٤. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
 ٥. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار (ت) (T-test): لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.
 ٦. اختبار تحليل الانحدار الخطي.
 ٧. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة ومتغير على النحو التالي:
- تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل متغير بناءً على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

- من ١ إلى أقل من ١,٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج أسئلة الدراسة:

- نتائج السؤال الأول: ما أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد المحور الأول ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، وبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٤-١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: أسباب تداخل الصلاحيات

الرقم	أبعاد المحور الأول: أسباب تداخل الصلاحيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
١	البعد الأول: تضارب القرارات	3.37	1.269	2	متوسطة
٢	البعد الثاني: توزيع السلطات والمسؤوليات	3.05	1.057	3	متوسطة
٣	البعد الثالث: عدم التناغم التنظيمي	4.00	.717	1	عالية
	المتوسط العام	3.48	.610	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الأول: أسباب تداخل الصلاحيات جاء بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (.610) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الثالث: عدم التناغم التنظيمي)، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (.717)، ويليه في الترتيب الثاني (البعد الأول: تضارب القرارات) بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.269)، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الثاني: توزيع السلطات والمسؤوليات) بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.057)، إلى أن محطات توليد الكهرباء تتداخل الصلاحيات فيها، وتعاني من وجود مجموعة من المشكلات الإدارية؛ مما يؤدي إلى ضعف وانخفاض كفاءة العمليات التشغيلية، ويرجع ذلك إلى عدم التناغم التنظيمي، فالهيكل التنظيمي في المؤسسات يُعد بمثابة حجر الأساس الذي تقوم عليه كافة أعمال المحطات، وهو المسؤول عن تحديد الأدوار وتنظيم الأعمال، وترتيب سير العمل، واتسام الهيكل التنظيمي بعدم التناغم والتنسيق الفعال؛ يؤدي إلى تداخل الصلاحيات في المحطات، ويؤدي إلى غموض الصلاحيات التي يتمتع بها كل فرد، وصعوبة في تحديد المسؤوليات التي تحدد دور كل فرد، وهو ما ينتج عنه صراع تنظيمي وتدهور أداء الأعمال، وتعطيل العديد من الأعمال.

ويتفق هذا جزئياً مع دراسة Arianto et al. (2022) التي توصلت إلى وجود العديد من الآثار الناتجة عن الصراع الإداري الناتج عن تداخل الصلاحيات والتعارض في السياسات في إدارة الميناء بين الحكومة المحلية في منطقة كيبولوان ريو الإقليمية وبين وزارة النقل، حيث أدى التداخل في الصلاحيات إلى تعقيدات في الإدارة والتنفيذ، كما وجدت كل جهة صعوبة في تنفيذ سياساتها وتطبيق القوانين بسبب الاختلافات في التفسيرات والممارسات، كما أدى الصراع إلى تضيق فرص التنمية المحلية، حيث أن عدم الاستقرار القانوني والإداري يثبط استثمارات القطاع الخاص والمبادرات التنموية المحلية

• نتائج السؤال الثاني: ما تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد المحور الثاني: تداعيات تداخل الصلاحيات؛ ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٤-٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: تداعيات تداخل الصلاحيات

الرقم	أبعاد المحور الثاني: تداعيات تداخل الصلاحيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
١	البعد الأول: بيئة العمل الداخلية	3.58	.789	2	عالية
٢	البعد الثاني: الأداء الوظيفي	3.91	.791	1	عالية
٣	البعد الثالث: الإدارة وتحقيق الأهداف المؤسسية	3.27	1.160	3	متوسطة
	المتوسط العام	3.59	.680	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثاني: تداعيات تداخل الصلاحيات جاء بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.680). وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الثاني: الأداء الوظيفي)، بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.791)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الأول: بيئة العمل الداخلية) بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (0.789)، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الثالث: الإدارة وتحقيق الأهداف المؤسسية) بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.160).

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الثاني على درجة استجابة (عالية) إلى أن لتداخل الصلاحيات تداعيات على محطات توليد الطاقة، والتي تتمثل في انتشار حالة من القلق والتوتر بين العاملين في المحطة، وزيادة درجة الارتباك الانفعالي والمشاحنات بينهم وبين بعضهم، وزيادة اعتمادية كل فرد على الآخر، وتنفيذ المهمة أكثر من مرة؛ مما يسبب إهدار الموارد المتاحة، وعدم تنفيذ بعض المهام، والتأخير في أداء مجموعة من المهام، وهو ما يسبب الخسائر المادية، ويقلل انتماء بعض العاملين لعملهم، علاوة على ذلك قد يضطر المسؤولون لاتخاذ قرارات سريعة غير مدروسة؛ تزيد من تفاقم المشكلة، وتضعف قدرة المحطة على تحقيق أهدافها.

ويتفق هذا جزئياً مع دراسة Pury & Newlin (2019) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتدخل بين المناخات التنظيمية الايجابية التي تعزز التعاون، والتواصل، والمعاملة العادلة، والسلامة المهنية، وخدمة العملاء، وتوازن العمل والحياة على تعزيز أداء المؤسسات وزيادة ميزتها التنافسية.

- نتائج الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).

للتحقق من صحة الفرض الأول تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (ت) (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية:

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع على النحو التالي:

جدول (٣-٤): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: تضارب القرارات	ذكر	64	3.43	1.262	.701	89	.485	غير دال
	أنثى	27	3.23	1.298				
البعد الثاني: توزيع السلطات والمسؤوليات	ذكر	64	3.08	1.090	.438	89	.663	غير دال
	أنثى	27	2.98	.988				
البعد الثالث: عدم التناغم التنظيمي	ذكر	64	4.06	.711	1.174	89	.244	غير دال
	أنثى	27	3.87	.727				
المتوسط العام	ذكر	64	3.53	.610	1.202	89	.232	غير دال
	أنثى	27	3.36	.607				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، في كل من (البعد الأول: تضارب القرارات، البعد الثاني: توزيع السلطات والمسؤوليات، البعد الثالث: عدم التناغم التنظيمي، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير النوع، ويعزو الباحث ذلك إلى بيئة العمل المشتركة بين كافة أفراد عينة الدراسة ذكور وإناث، واتباع كافة المحطات أساليب متشابهة لسير العمل، والعملية التشغيلية، والتنظيمية؛ وهو ما ترتب عليه تشابه آراء أفراد عينة الدراسة حول أسباب تداخل الصلاحيات.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على النحو التالي:

جدول (٥-٣): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة

حول متغير المؤهل العلمي

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تضارب القرارات	بين المجموعات	1.946	2	.973	.599	.552
	داخل المجموعات	142.950	88	1.624		
	المجموع	144.897	90	--		
البعد الثاني: توزيع السلطات والمسؤوليات	بين المجموعات	1.854	2	.927	.827	.441
	داخل المجموعات	98.613	88	1.121		
	المجموع	100.467	90	--		
البعد الثالث: عدم التناغم التنظيمي	بين المجموعات	1.145	2	.573	1.116	.332
	داخل المجموعات	45.134	88	.513		
	المجموع	46.280	90	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.560	2	.280	.747	.477
	داخل المجموعات	32.983	88	.375		
	المجموع	33.543	90	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، في كل من (البعد الأول: تضارب القرارات، البعد الثاني: توزيع السلطات والمسؤوليات، البعد الثالث: عدم التناغم التنظيمي، والمتوسط العام)، تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل في محطات توليد الطاقة؛ حيث أن العمل في محطات توليد يتطلب مجموعة من الاحتياجات، وتتمثل أبرزها في امتلاك العاملون المعارف والمهارات الإدارية والمهارات التقنية اللازمة للعمل، وبالتالي فجميع أفراد عينة الدراسة بكافة مؤهلاتهم العلمية يمتلكوا الأساسيات التي تؤهلهم للعمل بمحطات توليد الطاقة؛ وهو ما ينتج عنه تشابه في آرائهم حول أسباب تداخل الصلاحيات.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة: تم استخدام اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة على النحو التالي:

جدول (٦-٣): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تضارب القرارات	بين المجموعات	2.383	2	1.191	.736	.482
	داخل المجموعات	142.514	88	1.619		
	المجموع	144.897	90	--		
البعد الثاني: توزيع السلطات والمسؤوليات	بين المجموعات	2.618	2	1.309	1.177	.313
	داخل المجموعات	97.849	88	1.112		
	المجموع	100.467	90	--		
البعد الثالث: عدم التناغم التنظيمي	بين المجموعات	.727	2	.363	.702	.498
	داخل المجموعات	45.553	88	.518		
	المجموع	46.280	90	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.229	2	.114	.302	.740
	داخل المجموعات	33.314	88	.379		
	المجموع	33.543	90	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، في كل من (البعد الأول: تضارب القرارات، البعد الثاني: توزيع السلطات والمسؤوليات، البعد الثالث: عدم التناغم التنظيمي، والمتوسط العام) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، بذلك تم التحقق من صحة الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة) وقبولها، وتم الإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟، ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة الموضوع محل الدراسة، فتداخل الصلاحيات يُعد حديث نسبياً؛ حيث كانت تعتمد أغلب المؤسسات على صلاحيات تتركز في يد مدير واحد فقط يتحكم في كافة الأمور، ثم ظهر تعدد الصلاحيات، ومنح مديري الأقسام، ومديري الهيكل التنظيمي صلاحيات؛ وهو ما نتج عنه تداخل الصلاحيات.

- نتائج الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة). للتحقق من صحة الفرض الثاني تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (ت) T-(test):

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع: تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع على النحو التالي:

جدول (٧-٣): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: بيئة العمل الداخلية	ذكر	64	3.61	.808	.623	89	.535	غير دال
	أنثى	27	3.50	.749				
البعد الثاني: الأداء الوظيفي	ذكر	64	3.96	.738	.935	89	.352	غير دال
	أنثى	27	3.79	.909				
البعد الثالث: الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة	ذكر	64	3.31	1.137	.532	89	.596	غير دال
	أنثى	27	3.17	1.229				
المتوسط العام	ذكر	64	3.63	.678	.908	89	.366	غير دال
	أنثى	27	3.49	.686				

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بشأن تداعيات تداخل

الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالسعودية، وذلك في أبعاد الدراسة (بيئة العمل الداخلية، الأداء الوظيفي، الإدارة وتحقيق الأهداف، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير النوع. ويرجع ذلك إلى مواجهة جميع أفراد العينة مشكلات مماثلة ناتجة عن تداخل الصلاحيات، مما أدى إلى تقارب آرائهم بغض النظر عن جنسهم.

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (One Way Anova):

جدول (٨-٣): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	2.828	2	1.414	2.341	.102
	داخل المجموعات	53.159	88	.604		
	المجموع	55.987	90	--		
البعد الثاني: الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.295	2	1.148	1.869	.160
	داخل المجموعات	54.041	88	.614		
	المجموع	56.337	90	--		
البعد الثالث: الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة	بين المجموعات	3.310	2	1.655	1.237	.295
	داخل المجموعات	117.760	88	1.338		
	المجموع	121.070	90	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	1.021	2	.510	1.108	.335
	داخل المجموعات	40.539	88	.461		
	المجموع	41.560	90	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، في كل من (البعد الأول: بيئة العمل الداخلية، البعد الثاني: الأداء الوظيفي، البعد الثالث: الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة، المتوسط العام)، تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس، وبالتالي فالتشابه في المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة؛ أدى إلى تشابه آرائهم حول تداعيات تداخل الصلاحيات في بيئة عملهم.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة على النحو التالي:

جدول (٣-٩): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	.423	2	.212	.335	.716
	داخل المجموعات	55.564	88	.631		
	المجموع	55.987	90	--		
البعد الثاني: الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.242	2	.121	.190	.828
	داخل المجموعات	56.095	88	.637		
	المجموع	56.337	90	--		
البعد الثالث: الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة	بين المجموعات	4.703	2	2.352	1.778	.175
	داخل المجموعات	116.367	88	1.322		
	المجموع	121.070	90	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.383	2	.191	.409	.666
	داخل المجموعات	41.178	88	.468		
	المجموع	41.560	90	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، في كل من (البعد الأول: بيئة العمل الداخلية، البعد الثاني: الأداء الوظيفي، البعد الثالث: الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة، المتوسط العام)، تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، بذلك تم التحقق من صحة الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة) وقبولها، وتم الإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟ ويعزو الباحث ذلك إلى الدورات التدريبية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة لتطوير أداء الأعمال،

وتنمية معرفتهم، وتطوير مهاراتهم، وهو ما ساهم في تقارب وجهات نظرهم، وعدم وجود فروق في آرائهم حول تداعيات تداخل الصلاحيات.

النتائج:

يتضح من عرض النتائج ما يلي:

- ١- مجيء المحور الأول: أسباب تداخل الصلاحيات متوسط حسابي مرتفع (٣,٤٨) وانحراف معياري منخفض (٦١٠٠) بشكل عام، يشير إلى درجة استجابة عالية لأسباب تداخل الصلاحيات.
- ٢- مجيء المحور الثاني: تداعيات تداخل الصلاحيات بمتوسط حسابي مرتفع (٣,٥٩) وانحراف معياري منخفض (٦٨٠٠) بشكل عام، يشير إلى درجة استجابة عالية لتداعيات تداخل الصلاحيات.
- ٣- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تداخل الصلاحيات تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل، الخبرة).
- ٤- كما أوضحت النتائج عدم وجود توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تداعيات تداخل الصلاحيات تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل، الخبرة).

توصيات الدراسة:

- وضع إطار قانوني يحدد صلاحيات الجهات المعنية في إدارة توليد الطاقة بوضوح؛ لتجنب تداخل الصلاحيات.
- وضع آليات رقابية ومتابعة دقيقة؛ لضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات، مما يساعد على تقليل الفجوات الناجمة عن تداخل الصلاحيات.
- إنشاء منصات للتواصل والتعاون بين الوزارات والهيئات المعنية وبين محطات توليد الطاقة؛ لتبادل المعلومات والخبرات.
- توفير برامج تدريبية للعاملين في مجال الطاقة؛ لتطوير مستوى أداء الأعمال.
- إعداد دراسات دورية؛ لتقييم تأثير تداخل الصلاحيات على أداء المحطات، مما يساعد في تحديد جوانب التحسين والتطوير.
- اتباع ممارسات شفافة في إدارة محطات توليد الطاقة ومساءلة الجهات المعنية عن أداؤها، مما يعزز من كفاءة العمل ويقلل من الفساد.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الطاقة؛ لتطوير اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء.
- إشراك المجتمع المحلي والمستفيدين في عملية صنع القرار المرتبطة بإدارة الطاقة؛ لضمان تلبية احتياجاتهم وتحقيق التنمية المستدامة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جامل، سمير أسعد؛ رأفت، عادل عصام. (٢٠٢٤). مسار الطاقة المتجددة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، ٤٤ (١)، ١٠٣٩-١١٠٣.
- أبو فايد، ربا محمود يوسف؛ أبو سويح، أيمن سليمان سلام. (٢٠٢٠). السمات الشخصية وأثرها على الصراع التنظيمي للعاملين في الإدارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية - قطاع غزة. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، ٤ (٣)، ١٠٠-١٢٩.
- أحمد، فاطمة محمد. (٢٠٢٢). التنظيم القانوني الدولي للطاقة. *مجلة كلية القانون الكويتية العالمية*، (٢)، ٢٦٧-٣٠٣.
- أمال، زرفاوي. (٢٠١٤). *أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الأمم المتحدة. (٢٠١٩). *الهشاشة في مجال الطاقة في المنطقة العربية*. مطبوعات الأمم المتحدة الصادرة عن الإسكوا.
- الباسوسي، أحمد زكريا. (٢٠٢٣). الجهود الدولية لمكافحة الهجمات السيبرانية على قطاع الطاقة/ حالات محتارة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ٢٤ (٤)، ١٤٩-١٧٨.
- الباكري، عبد القادر بن أحمد باكر. (٢٠٢٣). التوجه نحو الاستثمار في الطاقة المتجددة في المملكة العربية السعودية: الموارد المتاحة، الفرص والتحديات والجهد المبذول). *المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية*، ٧ (٢٥)، ٣٣١-٣٧٨.
- برناوي، آدم؛ عسيري، علي؛ أبوتيلي، معاذ؛ عبد الجواد، وليد سليمان. (٢٠٢٣). دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها في شركة أرامكو السعودية. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، (٢)، ٨-٤٩.
- بريكي، أحمد. (٢٠٢٠). جودة التعليم الإبداعي الفعال في مؤسسات التعليم الجامعي أسبابه ونتائجه. *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية*، ٦ (٢)، ٢٦-٥٢.
- بن جخل، سعد الحاج. (٢٠١٩). *ثلاثة مناهج لبحص علمي رائد: مفاهيم وتصاميم*. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- بن زرقة، سي محمد؛ نجاة، بن ديدة. (٢٠٢٢). التداخل في الاختصاص بين المقاطعة وهيئة الدائرة في ظل التقسيم الإداري لسنة ٢٠١٥. *مجلة القانون العام الجزائري والمقارن*، ٨ (٢)، ٢٨٧-٣٠٤.
- الجشعي، كمال خيرى كصير. (٢٠٢٠). *آفاق وتحديات اللامركزية الإدارية: دراسة مقارنة*. مصر: المركز العربي للنشر والتوزيع.

حامد، عثمان تاج السر مساعد؛ حمدتو، دارين عز الدين عابدين؛ الجاك، محمد كمال. (٢٠١٨). العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم، ولاية الجزيرة، السودان "٢٠١٣-٢٠١٦". *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ٤ (٣)، ٣١٣-٣٣١.

حراز، حاتم محمد؛ السيد، خالد قدرى؛ الأحمدي، بسام محمد. (٢٠٢٢). تأثير إدارة الطاقة على جودة عمليات الإنتاج: دراسة ميدانية على صناعة الإلكترونيات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٣)، ٧٦٣-٧٧٨.

حسين، كمون. (٢٠٢٢). مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية بين إشكالية تداخل الاختصاص ومحدودية آلية التكامل. *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*، ٧ (١)، ٥٣٩-٥٥٨.

الحوامدة، أحمد. (٢٠٢١). *حوكمة الشركات*. الأردن: دار ابن النفسي للنشر والتوزيع.

خشبة، فاطمة السيد حسن. (٢٠٢٤). نمذجة العلاقات البنائية بين القيادة الروحية وشغف العمل المتناغم والاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٣٤ (١٢٢)، ٢٨١-٣٨٠.

دربالي، عبد القادر. (٢٠١٩). *نظرية المنظمات*. (ترجمة: الحبيب ثابتي)، الجزائر: مخبر لابداك بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة معسكر.

درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

الدليل المركز الاحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج. (٢٠١٥). دليل قائمة منتجات الطاقة، سلطنة عمان

الرحاحله، ماجد محمد سالم. (٢٠١٧). *أثر أنماط شخصية المدير في تفويض الصلاحيات الإدارية في مجموعة من المناصب في الأردن*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

زعنون، عبد الرفيع. (٢٠١٩). إشكالية تداخل الاختصاصات وآفاق التكامل بين الدولة والجماعات الترابية. *مجلة المتوسط للدراسات القانونية والقضائية*، (٨)، ٥٣-٧٥.

سعيد، جمال؛ عبد المنعم، محمد. (٢٠١٩). *الطاقة وتغيير المناخ*. مكتبة جزيرة الورد: مصر.

سعيد، عبدالسلام لفته؛ مطر، عمار محمود. (٢٠٢٠). تقييم تجربة انتقال الصلاحيات من الوزارة الاتحادية إلى الحكومة المحلية: دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٦ (٥٢)، ٤٩٨-٥١٤.

الشركة السعودية للكهرباء. (٢٠٢٣). *التقرير السنوي ٢٠٢٣*. المملكة العربية السعودية.

صديق، سهام. (٢٠١٨). مظاهر التداخل في الاختصاص بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط القطاعية. *مجلة الدراسات والبحوث القانونية*، (٨)، ١٥٦-١٦٨.

- صوشة، حمزة. (٢٠٢٣). تأثير الأزمات الاقتصادية في قطاع الطاقة على ارتفاع معدلات الفقر: الدولة المصرية أنموذجاً. *مجلة الندوة للدراسات القانونية*، (٤٨)، ١٦٦-١٨٤.
- صيام، باهي محمد طاهر؛ الهنداوي، محمد عبدالله؛ حسيب، السيد أحمد فتحي. (٢٠٢٣). أثر فرق العمل على الرشاقة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٤ (١)، ١٢٢-١٤٥.
- عبد المنعم، أريج مؤيد. (٢٠٢٣). تداخل صلاحيات مركز التحكيم مع الهيئة التحكيمية وأثره على مبدأ الاستقلالية. *مجلة الدراسات المستدامة*، ٥ (ملحق)، ١٦٦٢-١٦٨٧.
- عبد النور، دحاك. (٢٠١٨). تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، ١ (١٤)، ٢٤٢-٢٦٠.
- عبدالرحمان، ياسر؛ هري، بلال. (٢٠٢٣). الصمت التنظيمي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز- جيجل. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، ١٢ (٢)، ٢٥٤-٢٧٤.
- العتيبي، سارة محسن. (٢٠١٨). تطور السياسات الحكومية في دعم قطاع الطاقة المتجددة السعودي. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية: السعودية.
- العتيبي، سارة. (٢٠٢٠). تأثيرات جائحة كوفيد ١٩ على قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية: مستقبل الطاقة المتجددة بعد الأزمة. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
- العتيبي، ليلى صنها. (٢٠٢١). دور الطاقة المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة في مشروع نيوم في ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. *مجلة القراءة والمعرفة*، ٢١ (٢٥٣)، ٣٠٤-٣٤٦.
- العزاوي، سجي ماجد دواد؛ علك، محمد عبد العظيم. (٢٠٢٤). تداخل الصلاحيات في النظام الفدرالي دراسة مقارنة في النظام السياسي العراقي وفقاً لدستور ٢٠٠٥ النافذ. *مجلة ميسان للدراسات السياسية والدولية*، ١، ٧٢-٩٧.
- علوي، بشري. (٢٠٢٠). استراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطة: دراسة ميدانية ببلدية النشماية- ولاية قالمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعه ٨ ماي ١٩٤٥- قالمة: الجزائر.
- علي، محمد. (٢٠٢٠). مدي تداخل الصلاحيات بين الوالي ورئيس المجلس الشعبي البلدي في مجال الضبط الإداري بالجزائر. *المجلة الأكاديمية لبحث القانوني*، ١١ (٣)، ٩٢-١٠٨.
- عمراني، سفيان. (٢٠٢٣). واقع ومستقبل الطاقات المتجددة في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، ٦ (٢)، ٧١-٩٨.

العنبر، إباد خلف؛ خزعل، حنين باسم. (٢٠٢٣). إشكالية العلاقة والصلاحيات السياسية بين المركز وإقليم كردستان، مجله مركز دراسات الكوفة، ٧١، ١٠٩-١٣٠.

العنزي، صالح خلف؛ الجار الله، رهام مساعد؛ الفريدي، عبد المجيد علي. (٢٠٢٣). دور انتاج الطاقة المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، (٦٦)، ٣٤٤-٢٦٠.

الفهداوي، وداد حماد مخلف. توظيف الطاقة في المكانة الدولية المنتجة لها: روسيا أنموذجاً. مجله الدراسات المستدامة، ٦ (ملحق)، ٧٧٨-٨٢٣.

قطيشات، ليلى عبد الحليم. (٢٠١٤). الكفايات المهنية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

قنابر، ريم بكر عبد الفتاح. (٢٠٢٣). التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع الطاقة المتجددة بالتطبيق على مصر: فرص وتحديات. مجلة روح القانون، ٣٥ (١٠٢)، ٥٨٣-٦٢٦.

قويدسم، هشام؛ بوحفص، سميحة. (٢٠٢٣). دراسة قياسية لأثر إنتاج الطاقة الكهرومائية على إجمالي إنتاج الطاقة الكهربائية في العالم خلال الفترة ١٩٩٠-٢٠١٩. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ٧ (٢)، ٣٩٩-٤١٨.

كاظم، أحمد عدنان. (٢٠١٦). إشكالية نقل الصلاحيات من الحكومية الإنحادية إلى الإدارات المحلية في العراق: رؤية تحليلية في الواقع والطموح. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (٥٣)، ١-٤٣.

المبارك، فؤاد بن عبد العزيز؛ المقرن، عبد الله بن عبد الرحمن. (٢٠١٩). سبل التعامل مع التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية المقدمة للخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية. مركز البحوث والدراسات: السعودية.

مجلس الوزراء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (٢٠٢٣). بوصله السياسات الأطر التشريعية لتشجيع مشروعات الهيدروجين الأخضر.

مجوري، منال؛ بئينة، نبلي؛ مصباحي، أم كلثوم. (٢٠٢٢). الصلاحيات المتداخلة بين الهيئات اللامركزية في مجال الضبط الإداري في الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، الجزائر.

المركز السعودي لكفاءة الطاقة. (٢٠٢٣). التقرير السنوي ٢٠٢٣. المملكة العربية السعودية.

مصلح، عطية؛ مشارقه، عودة الله. (٢٠١٦). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٢ (٥)، ١٥-٤٨.

مقرون، هبة. (٢٠١٨). قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، ٣٦(٢)، ٢١٤-٢٢٧.

الموقع الرسمي لمدينة الملك عبد الله للطاقة. (٢٠٢٤). *البرنامج الوطني للطاقة المتجددة*، المتاح على الرابط التالي: www.energy.gov.sa تم الدخول على الموقع بتاريخ ٢٥/٨/٢٠٢٤.

الموقع الرسمي لوزارة الطاقة والمياه. (٢٠٢٤). *الطاقة الكهرومائية*. المتاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://energyandwater.gov.lb>، تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٥/٨/٢٠٢٤.

الموقع الرسمي لوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. (٢٠٢٤). *آفاق الطاقة المتجددة في مصر*، المتاح على الرابط التالي: www.nrea.gov.eg تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٥/٨/٢٠٢٤.

الموقع الرسمي لوكالة الانباء. (٢٠٢١). *الاستراتيجيات: تداخل الصلاحيات وتعدد اللجان يضعف القدرة على اتخاذ القرار*، المتاح على الرابط التالي: <https://petra.gov.jo>، تم الدخول على الموقع بتاريخ ٢٦/٨/٢٠٢٤.

مومن، سميرة؛ الوافي، الطيب. (٢٠٢١). دور مشروعات الطاقات المتجددة في تعزيز إنتاج الطاقة الكهربائية بالجزائر. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، ٤(١)، ٤٦٣-٤٨٢.

نصر، انعام يوسف محمود. (٢٠١٧). واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

نوري، بتول محمد؛ سلمان، علي خلف. (٢٠١١). *حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة*. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، ٢(٢)، ٢٥-٥١.

هاشم، صلاح. (٢٠٢٣). *الإدارة في المنظمات الحديثة- الازمة وعبقورية الأداء*. ط ٣، القاهرة.

الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠١٦). *مؤشرات للطاقة المتجددة في المملكة العربية السعودية ٢٠١٦*، المتاح على الموقع الإلكتروني التالي: www.stats.gov.sa تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٥/٨/٢٠٢٤.

ياسين، سرمد وسي؛ حسن، محمد مصطفى حسين. (٢٠٢٢). قياس مدى التوجه نحو الارتجال التنظيمي: دراسة مسحية في محطات كهرباء المنطقة الشمالية. *مجلة تكملة للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٨(٥٨)، ٣١٩-٣٣٦.

يوسف، سميرة؛ بن هي، صفية. (٢٠٢٠). *التداخل بين صلاحيات هيئات التمثيل ودوره في إضعاف البرلمان الجزائري*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International journal of academic research in economics and management sciences*, 3(6), 118- 137.
- Al Abdulkareem, M., & Al-Nsour, I. (2021). Impact of the financial control of marketing communication activities on competitive advantage of Saudi service organizations. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 1-13.
- Al Khaili, K., Pathirage, C., & Amaratunga, D. (2014, May). A Critical Review on Disaster Preparedness of the Emirati Energy Sector. *In CIB International Conference 2014: Construction in a Changing World*, 1-15.
- Al-Billeh, T., Al-Hammouri, A., Al-Khalaileh, L., & Derbal, I. (2023). The Impact of Administrative Control Authorities on Sustainable Development in Jordanian Legislation: What are the Challenges Facing Administrative Control Authorities in Achieving Sustainable Development?. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), 1- 22.
- Al-Gahtani, S. F. (2024). Saudi Arabia's Journey toward a Renewable Future. *Energies*, 17(11), 2444, 1-19.
- Alhagyan, M. (2024). Forecasting the Performance of the Energy Sector at the Saudi Stock Exchange Market by Using GBM and GFBM Models. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 182, 1-10.
- AlNemer, H. A., Hkiri, B., & Tissaoui, (2023). Dynamic Impact of Renewable and Non-Renewable Energy Consumption on Co2 Emission and Economic Growth in Saudi Arabia: Fresh Evidence from Wavelet Coherence Analysis. Besma and Tissaoui, Kais, Dynamic Impact of Renewable and Non-Renewable Energy Consumption on Co2 Emission and Economic Growth in Saudi Arabia: Fresh Evidence from Wavelet Coherence Analysis, 1-41.
- AlOtaibi, Z. S., Khonkar, H. I., AlAmoudi, A. O., & Alqahtani, S. H. (2020). Current status and future perspectives for localizing the solar photovoltaic industry in the Kingdom of Saudi Arabia. *Energy Transitions*, 4, 1-9.

- Aloulou, W. J. (2019). Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances: Insights from Saudi industrial firms. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 257-280.
- Arianto, B., Perdana, A., & Rauf, M. (2022). Overlapping Central Government Policy With Regional Governments: Study Of Conflict Anchor Port Management In Kepulauan Riau Province 2017-2022. *Journal Of Social And Political Sciences*, 5(3), 143-157.
- Ariffin, H. D., Sahaib, N. S., & Mazhisham, P. H. (2017). The Influence of Role Ambiguity, Role Conflict, Work Overload and Relationship Conflict on Job Performance. In Proceeding of 2nd International Conference on Law, *Economics and Education*, 237-245.
- Bagais, O., Aljaaidi, K. S., & Alothman, A. (2021). An empirical investigation of the associations of short and long debt policies with economic values of energy sector. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 11(1), 249-254.
- Bekheet, H. A. A. (2020). Implications of the Dual Crisis of Terrorism and Corruption on The Economic Development in Iraq: A Comparative Analysis. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(1), 6109-6125.
- Cao, F., & Wang, C. (2022). Factors Influencing Procurement Officers' Preference for PPP Procurement Model: An Empirical Analysis of China. *Frontiers in Psychology*, 13, 832617, 1-15.
- Duku, M., & Tsanyawa, M. S. (2023). Green Sukuk: As an Alternative Mechanism for Financing Infrastructural Development in Nigerian Power Sector. *International Journal of Social Science, Technology and Economics Management*, 1(1), 43-62.
- El Kouiri, K. H. A. L. I. L. (2023). Exploring the Development of Agency Theory: Review of theory. *Ibn Khaldoun Journal for Studies and Researches*, 3(10), 366- 380.
- El Zein, M., & Gebresenbet, G. (2024). Digitalization in the Renewable Energy Sector. *Energies*, 17(9), 1985, 1-20.
- Elimam, H., & Aljahdali, B. (2020). Determinants of Energy Consumption in Saudi Arabia and its Role in Decreasing the Misuse of Environmental Resources. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 7(3), 47-58.

- Elkality, S. A. H., & Hassanein, W. S. A. S. (2018). Using Industrial Engineering Tools in the Realization of Saudi Vision 2030 for Supporting Local Industry, 1-13.
- Farhat, S., & Sultana, S. (2020). Pak-Iran Relations Possibilities And Restrictions. *Pakistan Journal of International Affairs*, 3(2), 106-125.
- Fernandez Mendez, C., Arrondo Garcia, R., & Pathan, S. (2017). Monitoring by busy and overlap directors: An examination of executive remuneration and financial reporting quality. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 46(1), 28-62.
- Hasan, A. M., Khamees, A. I., & Saleh, J. M. (2022). The Suitability Of Organizational Structure Of Agricultural Extension Agents And Its Impact In Their Career Empowerment. *Ann. For. Res*, 65(1), 4750-4770.
- Isa, A. A. (2015). Conflicts in organizations: Causes and consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(11), 54-59.
- Karanja, J. K., & Kipkorir, C. S. S. (2023). Delegation Of Duties On Strategic Plan Implementation In County Government Of Nakuru, Kenya. *British Journal Of Multidisciplinary And Advanced Studies*, 4(5), 12-23.
- Kennedy, S. A., & Keino, D. (2017). Effects of delegation of authority on organizational performance: A Case of Twiga Chemical Industries Ltd. *European Journal of Business and Strategic Management*, 2(1), 93-113.
- Khan, K. A., Quamar, M. M., Al-Qahtani, F. H., Asif, M., Alqahtani, M., & Khalid, M. (2023). Smart grid infrastructure and renewable energy deployment: A conceptual review of Saudi Arabia. *Energy Strategy Reviews*, 50, 101247, 1-20.
- Khodadadi, E. (2021). Investigating the impact of renewable energy development on world economy. In 3rd International Congress on Engineering, Technology & Innovation, Darmstadt-Germany, 1-14.
- Khondaker, A. N., Rahman, S. M., Malik, K., Hossain, N., Abdur Razzak, S., & Khan, R. A. (2015). Dynamics of energy sector and GHG emissions in Saudi Arabia. *Climate Policy*, 15(4), 517-541.

- Lenjo, D. S. J. C. (2021). *Political Economy of the Energy Sector in Cameroon*. (Master's thesis, Marmara Universitesi (Turkey)),1-14.
- Marigwa, J. M., & Odhiambo, E. O. S. (2020). The effects of role overlap between county and national government staff on service delivery in Nyamira County, Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(5), 565- 578.
- Migliorati, M. A. R. T. A. (2019). *Causes And Consequences Of Delegation In Post-Maastricht European Union*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Università Degli Studi Di Milano, Italy.
- Mihyo, P. B., & Mukuna, T. E. (2018). Interface between Formal and Informal Systems of Horizontal Accountability in Kenya's State-Owned Enterprises. *Eastern Africa Social Science Research Review*, 34(2), 101-131.
- Mohammadi, M., & Soorani, M. (2017). Energy Market Liberalization In Electricity Regulatory Frameworks: A Comparative Assessment. *Economic And Social Development: Book Of Proceedings*, 343-353.
- Mohammed, N., & Khaleel, A. (2025). Using Failure Mode And Effect Analysis Tool To Determine Risks Of Dealing With Customer Complaints At Baghdad Oil Training Institute-Case Study, 201-210.
- Nkiruka, O., Charity, E., & Emmanuel, N. (2021). Authority Delegation And Leadership Succession In Nigeria Electricity Distribution Company. *Science Journal Of Business And Management*, 13(1), 74-80.
- Pinkevich, A. G., Osipov, I. D., & Aleinikov, A. V. (2016). Models and strategies of conflict interaction between business and authorities in transition societies: the case of Russia. *Studies of Transition States and Societies*, 8(1), 1- 16.
- Pury. C., Newlin. A., (2019). All Of The Above? An Examination Of Overlapping Organizational Climates. *Journal Of Business And Psychology*. 539–555.
- Reim, W., Sjödin, D., & Parida, V. (2018). Mitigating adverse customer behaviour for product-service system provision: An agency theory perspective. *Industrial Marketing Management*, 74, 150-161.

- Robb, L., Candy, T., & Deane, F. (2023). Regulatory Overlap: A Systematic Quantitative Literature Review. *Regulation & Governance*, 17(4), 1131-1151.
- Rosen, M. D. (2014). Religious Institutions, Liberal States, And The Political Architecture Of Overlapping Spheres, 737-804.
- Roughan, N. (2018). Why Authority? A Jurisprudence Between Plurality and Pluralism. A Jurisprudence Between Plurality and Pluralism (May 2, 2018). *Paul Schiff Berman (Ed.) Oxford Handbook on Global Legal Pluralism (OUP, 2019, Forthcoming)*.1- 32.
- Saleh, A. (2024). The Impact of Working Capital Management on the Financial Performance of the Energy Sector of Saudi Arabia,1-24.
- Sassen, R., Stoffel, M., Behrmann, M., Ceschinski, W., & Doan, H. (2018). Effects of committee overlap on the monitoring effectiveness of boards of directors: A meta-analysis. *The Journal of Risk Finance*, 19(4), 379-395.
- Schillemans, T., & Bjurstrøm, K. H. (2020). Trust and verification: Balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650-676.
- Sev, J. T. (2017). Effective delegation of authority as a strategy for task accomplishment and performance enhancement in business organizations-an empirical survey of flour mills of Nigeria plc, Lagos-Nigeria. *The Business & Management Review*, 8(4), 138-156.
- Sulaiman, N., Harun, M., & Yusuf, A. A. (2022). Impacts of fuel subsidy rationalization on sectoral output and employment in Malaysia. *Asian Development Review*, 39(01), 315-348.
- Tegegn, Y. T. (2017). Examining the Overlapping Jurisdictions between the WTO and AfCFTA Dispute Settlement Mechanisms: Whose Jurisdiction Is It Anyway?. *Bahir Dar UJL*, 8, 281.
- Ugwa, M., Egbo, D. E., & Uyiokpen, P. O. (2023). Delegation Of Authority As A Tool For Maximizing Organizational Performance (A Study Of Selected Manufacturing Firms In Enugu Metropolis. *Sadi International Journal Of Management And Accounting (Sijma)*, 10(4), 36-47.

- Vanderhaegen, F. (2021). Heuristic-based method for conflict discovery of shared control between humans and autonomous systems-A driving automation case study. *Robotics and Autonomous Systems*, 146, 103867,1-20.
- Wahyuni, I. I., & Huda, M. K. (2021). Legal Norms And Principles Of Decentralization Of Authorities In Handling The Covid-19 Pandemic. *Lex Publica*, 8(1), 31-50.
- Youqi, S., & Zhikun, Y. (2019). The Rule of Law Approach to Government Governance in China. *Social Sciences in China*, 40(4), 45-63.

الملاحق

ملحق (١) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم/ة

أخي/أختي الفاضل/ة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "إدارة تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية

السعودية: الأسباب والتداعيات "

وعليه يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملاً منكم التكرم بالإجابة على عبارتها وذلك بوضع

علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بدقة وموضوعية وأمانة، لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك.

هذا ويؤكد لكم الباحث بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تحاط بالسرية التامة، وسيكون

استخدامها بحسب ما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي فقط.

وأخيراً أتوجه بكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الاستبانة والإجابة والمشورة، راجياً من الله تعالى، أن

يجزيهم عني أحسن الجزاء.

الباحث

أولاً: البيانات الديموغرافية:

• النوع:

☐ ذكر

☐ أنثى

• المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

• عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: محاور الاستبانة:

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
المحور الأول: أسباب تداخل الصلاحيات					
البعد الأول: تضارب القرارات					
١-	التضارب والتعارض بين قرارات مديري المحطات وقرارات الأقسام التنفيذية بالمحطات.				
٢-	التغيير المستمر في قرارات وسياسات المحطات.				
٣-	تعارض القرارات الخاصة بالسياسات التنظيمية مع القرارات الخاصة بالإجراءات التشغيلية.				
٤-	صعوبة تحديد أولويات العمل في المحطات.				
٥-	تعارض الأهداف المحددة داخل المحطات.				
البعد الثاني: توزيع السلطات والمسؤوليات					
٦-	يوجد ضعف في التواصل بين الإدارة والعاملين.				
٧-	ينفرد مديري المحطات بالسلطات الخاصة بهم في كافة الأوقات.				
٨-	يزداد التنافس على المصالح والسلطات داخل المحطة بين المسؤولين.				
٩-	ضعف تفويض السلطات من مدير المحطات للعاملين بالمحطات.				
١٠-	إهمال عمليات تخطيط وتنظيم وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المحطات.				
البعد الثالث: عدم التناغم التنظيمي					
١١-	التعارض بين أهداف ومصالح الأقسام داخل المحطة.				
١٢-	ازدواج الأساليب التنظيمية داخل المحطات.				
١٣-	غموض الدور المطلوب من كل فرد في العمل.				
١٤-	ضعف التنسيق والتفاعل بين أعضاء مجلس الإدارة داخل المحطات.				
١٥-	زيادة التنافس بين الإدارات التنظيمية داخل المحطات.				
المحور الثاني: تداعيات تداخل الصلاحيات					
البعد الأول: بيئة العمل الداخلية					
١٦-	زيادة المشاكل والمشاحنات داخل بيئة العمل.				
١٧-	قلة فرص التعاون بين العاملين وبعضهم البعض.				
١٨-	زيادة اعتمادية العاملين على بعضهم البعض.				
١٩-	قلة الانتماء الوظيفي للعاملين بالمحطات.				
٢٠-	انتشار حالة من القلق والتوتر بين العاملين في المحطات.				
البعد الثاني: الأداء الوظيفي					
٢١-	تعطيل تنفيذ العديد من المهام.				
٢٢-	تدني مستوى أداء الأعمال داخل المحطات.				
٢٣-	انخفاض الرغبة في السعي وتحسين الأداء.				
٢٤-	زيادة الخسائر المادية بالمحطات؛ مما يعوق أداء الأعمال.				
٢٥-	التأخير في تنفيذ الأعمال عن المواعيد المحددة لها.				
البعد الثالث: الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة					
٢٦-	ضعف قدرة الإدارة على إدارة وتنظيم العمل داخل المحطات.				
٢٧-	صعوبة تنفيذ العديد من الأهداف المرجوة للمحطات.				

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
٢٨-	انخفاض القدرة على الابتكار والتجديد ومواكبة التطورات الحديثة في أداء الأعمال.				
٢٩-	انخفاض جودة القرارات التي يتم اتخاذها في بيئة العمل.				
٣٠-	تدني القدرة على تلبية مطالب المنطقة.				

Abstract

This study aimed to identify the causes and consequences of overlapping authority in the management of power generation plants in Saudi Arabia. It also sought to determine if there were statistically significant differences in these causes and consequences attributable to various variables such as gender, qualifications, and experience. The study population comprised all employees and officials in the electricity generation sector in the western and central regions of Saudi Arabia. A sample of 91 employees was surveyed using a descriptive research methodology. The findings revealed that the prevalence of overlapping authority and its associated consequences was high among the respondents. However, no statistically significant differences were found when comparing these factors across different demographic groups (gender, qualifications, and experience) at a significance level of 0.05. Based on the findings, the study recommended several measures, including the need to clearly define the roles and responsibilities of all power plant managers and to establish a clear definition of each individual's role within the power generation plant.

Keywords: Overlapping authority, power generation plant management, Saudi Arabia, causes, consequences.

Midocean University
College of Management
Department / Major: Business
Administration



Overlap of Authorities in the Management of Power Generation Plants in the Kingdom of Saudi
Arabia: Causes and Implications

Prepared by:

Abdullah Saeed Ali Al-Ghamdi

MidOcean University, College of Management, Department of Business Administration

Academic number

2021202024

Supervised by

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year

2025