

خطة مشروع بحثي بعنوان

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

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

إعداد

معاذ ابوتيلي	علي عسيري	ادم برناوي
٢١٣٠٠٠٩٢٠	٢١٣٠٠٠٥٨٦	٢٠٢٢٣٠٠٦٣٥٤

إشراف

د. وليد سليمان

العام الدراسي

شعبان ١٤٤٤ هـ - مارس ٢٠٢٣ م

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

• مقدمة ومشكلة الدراسة:

على ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي يتحتم على المؤسسات العربية المضي لتبني تغيرات هيكلية جذرية، ومن أجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة المؤسسات العربية ينبغي التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة في الإدارة. كالتمكن و تفويض السلطة و القيادة الذاتية، ثم إن تفويض السلطة هو أحد أهم ركائز إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، حيث لا غنى للمدير الفعال لاسيما في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى وأن المديرين لا يستطيعون القيام بالأعمال والنشاطات الإدارية الموكلة إليهم بأنفسهم وبسبب ضغوط العمل المتزايدة ولا بد لهم من التوجه إلى استخدام تفويض السلطة الإدارية في منظماتهم حتى تؤدي الوظيفة بكفاءة عالية.

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

وعليه فإن موضوع دراستنا هذه يتمحور حول موضوع تفويض السلطة كمتغير مستقل و من جهة أخرى أثره على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءة أداء العاملين كمتغيرين تابعين، وهنا سوف يتم تسليط الضوء على هذا الأخير محاولين الكشف عن مختلف التأثيرات التي يمكن للتفويض أن يحققها على أداء العاملين وإنجاز الأعمال بكفاءة، وقد اعتمدنا في دراستنا منهجية قوامها ٣ فصول ، فالفصل الأول كان إطاراً نظرياً لمفهوم تفويض السلطة وكذلك مفهوم الأداء، أما الفصل الثاني فتمثل في تحديد الإطار المنهجي للدراسة من خلال ربط المعلومات المحصول عليها وربطها بالواقع من خلال تقصي أهمية عملية تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وأداء العاملين في شركة أرامكو.

• أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة ستحاول تقصي أثر تفويض السلطة على كفاءة وسرعة إنجاز الأعمال وكذلك أداء العاملين في شركة أرامكو السعودية، وتنبع الأهمية من أهمية معرفة التأثير الذي يمكن أن يحققه على كفاءة ودقة وسرعة إنجاز الأعمال كما تبرز أهمية الموضوع في دراسة مفهوم الأداء بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص وكذا معرفة العوامل المؤثرة في فعاليته من خلال ربط هذه الفاعلية بعملية تفويض السلطة. وعليه يمكن اعتبار أن أهمية الدراسة تتجسد من خلال بعدين هما:

- البعد النظري: الذي يتمثل في دراسة مفهوم تفويض السلطة ودوره في كفاءة ودقة الأعمال الموكلة للمرؤوسين وبالتالي تأثير ذلك في تطوير أداء العاملين داخل شركة أرامكو.
- البعد الإجرائي: الذي يتجسد في تقديم وإبراز ما يمكن أن يقدمه التفويض على مستوى الشركة.

• أهداف الدراسة

تتمحور الأهداف الرئيسية للدراسة في النقاط التالية:

١. تحديد مفهوم تفويض السلطة كمبدأ إداري.
٢. تحديد مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين وسبل تطويره.
٣. التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل في شركة أرامكو السعودية.
٤. تشخيص واقع ممارسة السلطات من خلال التفويض في شركة أرامكو ودوره في تنمية قدرات العاملين بها.
٥. التعرف على تأثير تفويض السلطة على سرعة إنجاز الأعمال وكفاءتها داخل شركة أرامكو.
٦. التعرف على العوامل الإيجابية لنجاح التفويض في السلطة في شركة أرامكو.
٧. التوصل إلى نتائج مهمة ووضع التوصيات والمقترحات على ضوء تلك النتائج.

• الدراسات السابقة

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

١. دراسة (العوامل، ١٩٩٤) والتي هدفت إلى تحليل مفهوم السلطة في عينة مختارة من المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص، واشتملت الدراسة على (٧٦٧) موظفاً من مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا في (٣١) مؤسسة حكومية و(٤٦) شركة خاصة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة بين القناعة الذاتية بمبدأ تفويض السلطة ومدى تطبيقه إلى المبحوثين، وجود معوقات لتفويض السلطة من بينها ضعف الثقة ونقص التدريب وجمود التشريعات وتخلل الهياكل التنظيمية.

٢. دراسة باربرا وآخرون (Barbara,etal., 1996) حول أنماط سلطة المشرفين والقيادة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس الثانوية في (الألباما)، تم توزيع استبانة على (١٣٥) من مديري المدارس الثانوية، (١٣٥) من ممثلي اتحاد المعلمين المحليين، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين يمتنعون عن تفويض السلطة لمؤوسمهم، وليس ثمة اختلاف بين الذكور والاناث في المفاهيم المتعلقة بأنماط القيادة وتفويض السلطة.

٣. دراسة (سعيد، ١٩٩٨) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التفويض وتبسيط الإجراءات في الوزارات اليمنية، تم اختيار خمس وزارات مثلت مستويات مختلفة في عملية التفويض والإجراءات المتعلقة بالجمهور وهي: وزارة المالية، وزارة الإدارة المحلية، وزارة التخطيط والتنمية، وزارة العمل والتدريب المهني، وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري، وتوصل الباحث إلى أن (٩٤٪) من الإدارات العليا يفوضون صلاحياتهم لمؤوسمهم، وضعف مشاركة من الإدارة الوسطى في اتخاذ القرار، وعدم وضوح المهام التي تمارسها الإدارة الوسطى، وأشار (٤٤٪) من الإدارة العليا بأنه لا يوجد من مؤوسمهم من هو أهل للتفويض.

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

٥. تشير دراسة (Emery, C. et al, 2019) أنه على الرغم من أن علاقات التباين بين القادة ومؤوسمهم أساسية وفقاً لنظرية التبادل بين القادة والأعضاء (LMX) Leader Member Exchange، فإن البحث يوفر معرفة محدودة حول ما إذا كانت استجابات الموظفين للتصورات الفردية

للمرؤوسين موحده أم لا، لذلك فمن الأهمية ضرورة دراسة التمكين النفسي كأداة للموظفين لاستخدامها لمواجهة التأثير السلبي للتصورات الفردية المتصورة للمرؤوسين. ولقد توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

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

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

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

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

٧. ترى دراسة (قرني، ٢٠١٨) أن توافر المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على تحفيز العاملين وتحرير الطاقات الكامنة لديهم، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة وبالتالي تحقيق النتائج المستهدفة والمرجوة من المنظمة. وهو ما أكدته تقرير مكتب المحاسبة العامة للولايات المتحدة الأمريكية (United State General Accounting Office, 2001) الذي جاء بعنوان الممارسات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتمكينهم كجزء من إجراء تغييرات تنظيمية تهدف إلى إعادة تنظيم المنظمات والعمليات لتحسين الأداء، ولقد اعتمد التقرير على سؤال الخبراء المتخصصين والمديرين التنفيذيين لتحديد الممارسات التي تمكن الموظف، حيث توصل التقرير إلى ست ممارسات رئيسية في المنظمات التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم وهي: اثبات وإظهار التزام الإدارة العليا، إشراك النقابات العمالية للمساهمة في عملية التغيير، تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، تكوين فرق عمل تساعد في تحقيق غايات وأهداف المنظمة، إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات، تفويض الصلاحيات لموظفي الخطوط الأمامية.

• إشكالية الدراسة

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

• الأسئلة الفرعية

وللإجابة عن هذه الإشكالية نقترح مجموعة من الأسئلة:

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

• فرضيات الدراسة

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

• متغيرات الدراسة:

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

• حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: سيتم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بشركة أرامكو السعودية.
- الحدود الزمنية: خلال العام ٢٠٢٣.
- الحدود الجغرافية: فرع شركة أرامكو السعودية في منيفة.

• مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة عدة مصطلحات جوهرية ومهمة قمنا بتعريفها كما يلي:

- **السلطة (Authority):** هي القوة أو الحق في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه و بالتالي فإن الأسس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها، كما تعرف السلطة إجرائيا على أنها القوة التي يمتلكها المدير في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين التي تمكنه من ممارسة مسؤوليته لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **تفويض السلطة (Delegation of Authority):** أن المسؤول يوكل إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها و تفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه بمقتضى قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه المهمات.
- **فعالية الأداء (Efficiency Performance):** و يقصد بها أن يؤدي العاملون الأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتوافق مع متطلبات طبيعة العمل ليحقق بذلك رضا المسؤولين في المؤسسة و رضا الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملين.

• منهجية الدراسة:

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

- البيانات الثانوية والدراسات السابقة: سيتم الاعتماد على الدراسات والاحصائيات – ذات الصلة – التي تصدرها الجهات الرسمية المعنية كما أنه ستتم الاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة.
- البيانات الأولية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في الحصول على البيانات الإضافية بجانب البيانات الثانوية على أسلوب المسح الاحصائي بالعينة للفرع محل الدراسة، وقد تم الاعتماد على أداة الاستقصاء "Questionnaire" كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، وسيتم وضع الاستقصاء في الملاحق.

• هيكل الدراسة:

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

• الخاتمة:

في الختام، فإن دراسة تأثير تفويض السلطة على سرعة وكفاءة إتمام الأعمال في أرامكو السعودية أمر ضروري لفهم العوامل التي تؤثر على أداء الشركة. ويجب أن تأخذ خطة البحث في الاعتبار الهيكل التنظيمي للشركة، وقنوات الاتصال، وعمليات صنع القرار، وأسلوب القيادة لتحديد العوائق المحتملة التي تعيق تفويض السلطة وتأثيرها على إنجاز الأعمال. من خلال تحليل البيانات التي سيتم جمعها من الاستبيان.

• المراجع والمصادر المقترحة:

○ المراجع العربية:

- بدوي، أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ١٩٩٢، ٣١٠ ص،
- بريش، السعيدو يحيى، نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء منظمات و زيادة فاعليتها دراسة، حالة ملبنة الاوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية عدد ٢٠١٢، ١، ص ٢٩
- بلال، مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SATPAP
- ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، قسم الاقتصاد، تخصص اقتصاد، ٢٠١١، ص ١٢
- توفيق علي سريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة دمشق، ٢٠٠٦، ص ٧٩
- حريم، حسن، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٧.
- درة، عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٢٠٠٣، ص ٧٠،
- دكروري، جمال صالح، "التفويض ودوره في الارتقاء بالوظيفة العامة"، مجلة التنمية الإدارية، مصر، ٢٠٠٧، ٥٠.
- الزعبي، دلال محمد "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الاردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ٢٠٠٤، م ٥، (٣)، ٣٣٧-٣٠٥.
- زين الدين، فريد "الصيغة الحديثة لتمكين العاملين: فرق العمل ذاتية الإدارة"، إدارة الأعمال، مصر، ٢٠٠٣، (١٠١)، ٣٣-٢٠.
- السالم، مؤيد سعيد، "المناخ التنظيمي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة، ١٩٨٧، ١، (١١)، ٤٧-٣٧.
- سعيد، أمين، تفويض السلطة وتبسيط الإجراءات-الواقع وأساليب تطويره، دراسة قدمت إلى مؤتمر الجمعية اليمنية للإدارة، اليمن، ١٩٩٨.
- سعيد، أمين، تفويض السلطة وتبسيط الإجراءات-الواقع وأساليب تطويره، دراسة قدمت إلى مؤتمر الجمعية اليمنية للإدارة، اليمن، ١٩٩٨.

- سليمان، خالد عويض "مهارات مديري التنمية". المؤتمر العربي الثالث في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، ٢٠٠٢، ١٠٨-١٤٩.
- الشافعي، صبحي السيد، المدير العربي والتفويض الإداري، مجلة المدير العربي، ٢٠٠٣، (١٦١)، ٨٣-٨٥.
- الشريف، عبد الله عبد العزيز، "دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، مجلة القراءة والمعرفة، ٢٠١١، (١١٣)، ٢٠٧-٢٤٤.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية أداء وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ٢٠٠٢، ص ٦.
- عبد الحميد، مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول، على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية تسيير، قسم علوم التجارية، ٢٠١٢.
- عبد الرحيم، خالد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥، ص ١٩٩.
- العتيبي، عالية بنت محمد ديبيل، "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ٢٠١٠، م ٤، (٤)، ٢١١-٢٥٣.
- عمر، تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة صناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، ٢٠١٣، ص ٥١.
- العوامله، نائل عبد الحافظ، "دراسة ميدانية لمفهوم السلطة في المؤسسات الاردنية العامة والخاصة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٤، م ٧، ٩٣-١٣٠.
- قرني، حسام (٢٠١٨). العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الأداء الفعال في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الهيئة القومية للإنفاق في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩(٤)، ١٦٧-٢١٠.
- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠١.

- محمد، خلفي، النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر، مذكرة ماجستير جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، قانون، ٢٠٠٨، ص ٥
 - مزهود، عبد المليك ، الأداء المالي بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، عدد ٧، جامعة. محمد خيضر بسكرة، ٢٠٠١، ص ٧٠
 - مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية-فلسطين ، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٦، ص ٢٣
- المراجع الأجنبية:

- Barbara, P and others: Astudy of superintendents power and leadership styles as perceived by local teacher association representatives and secondary school principals in Alabama public schools, Alabama, U. S, 1996.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009) Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. Human Resource Management Journal, 19(1), 3-23. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/j.8583.2008.00082-2748.x>
- Brost, P. Shared Decision Making for Better Schools, London, 2000.
- Dobrolyubova, E. (2017). Evaluating Performance of Government Inspection Bodies: A Possible Approach. NISPAcee Journal of Public Administration & Policy, 10(2), 49–72
- Emery, C., Booth, JE., Michaelides, G., & Swaab, AJ. (2019). The importance of being psychologically empowered: Buffering the negative effects of employee perceptions of leader–member exchange differentiation. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92(3), 592-566. <https://doi.org/01.1111/joop.12266>
- Ganjinia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations. Arabian Journal of Business and Management Review, 3(2), P.40

- Han, J. H., Liao, H., Kim, S., & Han, J. (2020). Narcissism and Empowerment: How Narcissism Influences the Trickle-Down Effects of Organizational Empowerment Climate on Performance. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 57(6), 1217–1245.
- Hitesh Bhasin (2019), "Delegation of Authority: Meaning, Principles, and Examples", marketing91.
- Kumar, P. J., & Kumar, A. A. (2017). Employee Empowerment – An Empirical Study. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(4), 64-59
- Micheli, P., & Pavlov, A. (2020). What is performance measurement for? Multiple uses of performance information within organizations. *Public Administration*, 98(1), 29–45.
- Steccolini, I., Saliterer, I., & Guthrie, J. (2020). The role(s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration. *Public Administration*, 98(1), 3–13. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/padm.12642>