

عنوان البحث

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

**Overlapping authorities in the management of power
generation plants in the Kingdom of Saudi Arabia: Causes
and repercussions**

إعداد الطالب/ عبدالله سعيد علي الغامدي

الرقم الأكاديمي / ٢٠٢٤.٢٠٢٢.٢٠٢٤

المشرف الثاني

المشرف الرئيسي

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: الثاني

٢٠٢٤

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).

ويُشكل تداخل الصلاحيات أحد الصراعات التنظيمية والتحديات البارزة التي تواجه العديد من المؤسسات والقطاعات الحيوية، فكما أشار أبو فايد وأبو سويرح (٢٠٢٠، ص. ١٢٧) يعد تداخل الصلاحيات من المشكلات الإدارية الرئيسة التي تواجه المدراء يومياً، نتيجة لمشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل، مثل اعتمادية المهام بين الأقسام، أو تداخل المراكز (الازدواجية)، أو معوقات الاتصال، وعدم وضوح المسؤوليات، أو تغييرات في الصلاحيات، مما يؤدي إلى تصاعد النزاعات وزيادة الخلافات داخل المنظمة وفقدان التعاون وزيادة القواعد والتعليمات.

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).

ويعتبر تداخل الصلاحيات من العوامل المؤثرة تؤدي إلى ضعف سلوك المنظمة التي هي حلقة الوصل بين بيئة الافراد والمنظمة، فقد أوضح زعنون (٢٠١٩، ص. ٥٣-٥٤) أن معضلة توزيع الاختصاصات والصلاحيات تأخذ عدة أشكال تتمثل في تداخل وتضارب المهام المسندة، ولتجاوز هذه الأوضاع، يجب البحث عن منطق جديد يضمن تكامل وتوازن الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات.

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.

وتشمل الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى تداخل الصلاحيات في إتمام المهام عدم التنسيق المناسب ودراسة المؤسسات بشكل يعزز توزيع المسؤوليات والصلاحيات على الأفراد، واختلاف الآراء والأفكار في تنفيذ المهام داخل المؤسسة، ونقص روح الفريق المعنوية، وخفض الإنتاجية وضعف الأداء (Abiodun, 2014, P. 123).

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).

وأدى تداخل الصلاحيات إلى تداعيات عديدة، منها خفض استقلالية المؤسسات في اتخاذ القرارات التي تتعلق بها والتي تتناسب مع بيئتها الخاصة. كما يؤدي تعدد الصلاحيات إلى التداخل الذي يسبب صداماً بين العوامل الأخلاقية والسياسية الأساسية، وتقرير المصير والمساواة بين القائمين على سن القوانين في السلطات التشريعية وإدارة المؤسسات في السلطات التنفيذية، بالإضافة إلى عدم اليقين والغموض في توزيع الأدوار والوظائف على الموظفين (Roughan, 2018, P. 17). وكذلك يزيد التداخل بين الصلاحية والملكية والعلاقات الشخصية والتحيزات في الهياكل السياسية والاجتماعية والاقتصادية من الآثار السلبية (Pinkevich et al., 2016, p. 10).

لذا يساعد الفهم العميق لهذه الإشكالية في وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين، وبالتالي تحسين الأداء وضمان التطور المستقبلي، فكما أشار صيام وآخرون (٢٠٢٣، ص. ١٢٩)، فإن تحديد الأدوار لجميع أعضاء الفريق والتأكد من عدم وجود تداخل في المهام والواجبات، وتوضيح المسؤوليات الفردية، يعد من أبرز أسس أداء العمل في منظمات الأعمال المختلفة، لما لذلك من مردود إيجابي في تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

ولتداخل الصلاحيات باعتباره ظاهرة معقدة في سياق الإدارة والتنظيم أبعاد متعددة لها تأثيراتها على كفاءة وفعالية إدارة المنظمات ومنها:

تضارب القرارات: والذي يحدث نتيجة لتعدد أساليب الإشراف داخل المؤسسة مما يُسبب عدم العدالة بين العاملين وهو ما يعد مصدرًا من مصادر الصراع داخل التنظيم والذي يخلق مناخ عام من عدم الرضا داخل العمل (أمال، ٢٠١٤، ص. ١٣٩).

توزيع السلطات والمسؤوليات: والذي يشير إلى كيفية توزيع السلطات والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والفرق داخل المؤسسة والاهتمام بأنماط تجميع العمل في وحدات تنظيمية مما يحقق إحساساً بالمسؤولية في تنفيذ المهام والتكفل باحتياجات وأهداف المنظمة (دريالي، ٢٠١٩، ص. ٨٣-٨٤).

وعدم التناغم التنظيمي: والذي عادة ما يحدث نتيجة لتعدد وكثرة الأعباء والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق العاملين هذا إلى جانب الضغوط الناجمة عن التنافس مع الأقران، مما يضطر العامل

إلى زيادة المجهود والطاقة والوقت المخصص للعمل وتقليل الموارد المتاحة للأدوار الأخرى والذي يقوم إلى شعوره باستنفاد طاقته والتعب والإجهاد (خشبة، ٢٠٢٤، ص. ٣٤٩).

الانعدام في التوجيهات الإدارية: يشمل غياب التوجيهات الواضحة من الإدارة العليا بشأن توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، مما يزيد من الارتباك والتباس الأدوار داخل المؤسسة، وعدم وجود واضحة للأدوار والمهام، والذي يُسبب صراعًا حول الصلاحيات والأولويات (مقرون، ٢٠١٨، ص. ٢١٨).

تكرار المهام والتكاليف الزائدة: يعني تكرار تكليف الأفراد بنفس المهمة أو النشاط دون تنسيق، مما يؤدي إلى معاناة العاملين إثر شعورهم بالظلم في تقاسم الأدوار، والتمييز بين العاملين في الترقيات والمميزات الوظيفية، وإشراك الموظفين في صناعة القرارات (مصلح ومشارقه، ٢٠١٦، ص. ٣٣).

كما توجد العديد من العوامل التي تقلل من تداعيات تداخل بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية في شركات الطاقة، منها تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي، وذلك من خلال توفير المعلومات والبيانات بشكل مفتوح لجميع الموظفين، وتحسين الإدارة المالية والموارد العامة، ومكافحة الفساد، مما يعزز التعاون بين السلطات بشكل بناء ويقلل من الصراع (Al-Billeh et al., 2023, p. 15).

فقد فرضت الظروف المتغيرة والمعقدة تحديات عديدة ومتنوعة، مما دفع منظمات الطاقة إلى مواجهتها بسرعة وكفاءة عالية. من المعروف أن كفاءة العاملين لا تتحقق إلا في ظل مناخ تنظيمي ملائم، لذا يتعين على قادة المنظمات الاهتمام المستمر بمشاركة العاملين في الآراء والأفكار الجديدة (عبدالرحمان وهري، ٢٠٢٣، ص. ٢٥٥).

تعتبر 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، والاستعانة بقدراتهم وبعض الموارد المتاحة التي تتيح حرية التصرف في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات، والاجتهاد للوصول إلى أفضل أساليب أداء العمل (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 يُمكن 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).

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.

دوافع إجراء الدراسة:

يمكن تناول دوافع إجراء الدراسة على النحو التالي:

• الدوافع الذاتية:

١. اهتمام الباحث الشخصي وشغفه بمجال الطاقة ورغبته في تقديم دراسة تُسهم في تحسين هذا القطاع الحيوي.
٢. رغبة الباحث بتقديم موضوع بحثي يمكن أن يسهم في تقديم حلول عملية لمشكلات تداخل الصلاحيات التي تواجه قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
٣. استفادة الباحث من خلفيته الأكاديمية والمهنية في هذا المجال، ورغبته في تطبيق ما تعلمه في مجال دراسته وعمله على محطات توليد الطاقة في المناطق الغربية والوسطى بالمملكة العربية السعودية.
٤. ميول الباحث نحو تحقيق تطوير أكاديمي ومهني من خلال تقديم دراسة قد تسهم في إثراء الأدبيات الحالية بقيمة علمية وعملية.
٥. إضافة معرفة جديدة للمجال عبر تقديم حالة تطبيقية على محطات توليد الطاقة في المناطق الغربية والوسطى بالمملكة العربية السعودية.

• الدوافع الموضوعية:

١. الرغبة في فهم تأثير تداخل الصلاحيات على كفاءة إدارة محطات توليد الطاقة، وتحديد الإجراءات اللازمة لتقليل التداخل وزيادة الفعالية الإدارية.
٢. الميل نحو دراسة كيفية حسين التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات داخل محطات توليد الطاقة، وتطوير استراتيجيات لتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات.
٣. دعم أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تطوير قطاع الطاقة وتحقيق الاستدامة، ودعم كفاءة وفعالية محطات توليد الطاقة كإسهام في الاقتصاد الوطني.
٤. تحليل أسباب النزاعات الناجمة عن تداخل الصلاحيات والكشف عن تداعياتها في إدارة محطات توليد الطاقة.

مشكلة الدراسة:

يعد ضعف البنية التحتية والطاقة من الموضوعات الحيوية في العالم العربي، حيث أن تأثيراته تستدعي مناقشات موسعة على المستويات الاجتماعية والحكومية، ويظهر التباين الكبير بين دول المنطقة في الحصول على خدمات طاقة حديثة وموثوقة نتيجة القصور في الهياكل المؤسسية والتنظيمية، مما أعاق تلبية احتياجات المنطقة بشكل فعال (الأمم المتحدة، ٢٠١٩).

وتتزايد في المملكة العربية السعودية الحاجة لتلبية الطلب المحلي المتزايد على الكهرباء، وتوسيع سياسة تصدير الطاقة الكهربائية إلى الدول المجاورة. لذلك، أصبح من الضروري تنويع 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).

وقد أشارت دراسة برناوي وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن تفويض الصلاحيات ينعكس إيجاباً على تحفيز الموظفين في القطاعات السعودية، وأكدت الدراسة على أهمية ضمان التواصل الفعال للتغلب على تحديات التفويض، ووضع السياسات الواضحة التي تضمن عدم تداخل الصلاحيات، مما يعزز الأداء والإنتاجية في المنظمات.

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. تُكمن أهمية الدراسة في تركيزها على مشكلة رئيسة لمعالجتها وهي وجود تداخل في الصلاحيات بين الجهات المختلفة، وفهم هذا التداخل يسهم 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.

٣. تركيز موضوع الدراسة على توضيح الأسباب والتداعيات، لتمكين وضع الحلول الفعالة لمنع تداخل الصلاحيات مستقبلاً، وفهم التداعيات لتوجيه الجهود نحو معالجة هذه المشكلات بشكل شامل ومتكامل.

٤. تُسهم الدراسة في إثراء المكتبات العربية، ولا سيما المكتبة السعودية، بالأدبيات الحديثة المتعلقة بإدارة الطاقة والصلاحيات التنظيمية، وذلك من خلال تقديم دراسة حالة مفصلة ومحددة حول المملكة العربية السعودية، مما يوفر مرجعاً هاماً وفريداً للباحثين والمختصين في هذا المجال.

٥. يمكن أن تمثل الدراسة الحالية نقطة انطلاق لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية على قطاعات أخرى مشابهة تعامل من مشكلة تداخل الصلاحيات.

• 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.

٣. مساعدة المسؤولين ومُتخذي القرارات على تقليل التكاليف الناتجة عن تداخل الصلاحيات من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرارات.

٤. طرح توصيات عملية من شأنها تحسين التنسيق بين الجهات المعنية لإدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية وتقليل تداخل الصلاحيات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
2. الكشف عن تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
3. 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).
4. 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:

1. ما أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تداعيات تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

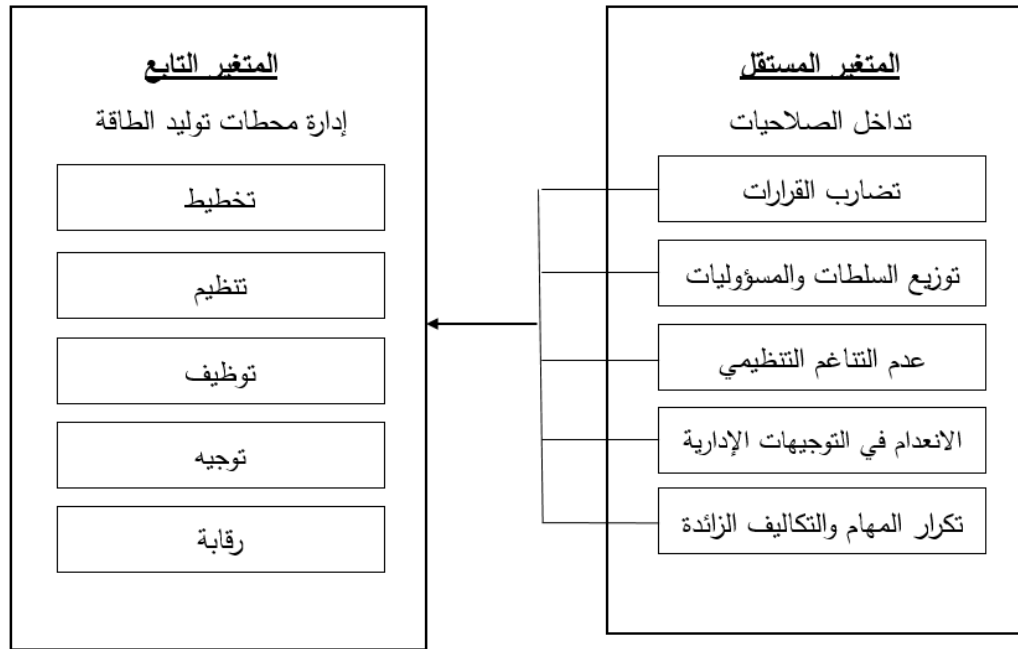
فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تداخل الصلاحيات في إدارة محطات توليد الطاقة بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).
2. 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.



الإطار النظري:

التداخل في الصلاحيات هو أحد التحديات الإدارية الشائعة التي تواجه المنظمات المعاصرة، حيث ينشأ هذا التداخل عندما تتشابك مسؤوليات وسلطات الموظفين والإدارات المختلفة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى غموض في التنظيم داخل المنظمة.

تعد الإدارة عملية من مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة والتي تمثل فيما بينها إطارا متكاملا حيث تعتبر الإدارة عملية قيادية تبدأ بالتفكير والتدبير قبل اتخاذ القرارات، وبما أن دور الإدارة في المنظمات في الوقت الحديث أصبحت متشعبة ومن الصعب القيان بها مدير واحد فقط لذلك كانت هناك ضرورة كبيرة الي 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).

ولقد أصبح التداخل في الصلاحيات داخل السلطة التنفيذية بحد ذاتها بين المؤسسة وهيكلها التنظيمي من الأمور الأكثر شيوعا في السلوك الإداري وذلك نتيجة لعدم وجود الاختصاص المناسب، وبالتالي جاء التداخل في الصلاحيات كظاهرة موجودة في المنظمات ويؤشر الى التداخل في الصلاحيات بين أكثر من أكثر من جهة إدارية بتقديم نفس الخدمات، حيث يؤدي الي وجود الاختلال التنفيذي علي مستوى المؤسسة ويكون السبب هو عدم وضوح الصلاحيات التي يتم توزيعها وحدوث تضارب في ادراك

الاختصاص بين العناصر الإدارية التي يقع علي عاتقها مهمة التنفيذ (بن زرقة ونجاة، ٢٠٢٢، ص. ٢٩١).

كما أن التداخل في الصلاحيات هو 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 السلبات 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

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

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 كلا 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، هذا التزام ينشأ عندما تتداخل مسؤوليات وسلطات الموظفين والإدارات المختلفة داخل المؤسسة".

كما يتسنى وضع تعريف لتداخل الصلاحيات حيث يعرف بأنه "الحالات التي يتم فيها إسناد مسؤوليات أو صلاحيات متشابهة أو متداخلة إلى أكثر من موظف أو إدارة في المؤسسة، هذا 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، أبرز أبعاد هذه المشكلة 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 التي 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 حوث التداخل في الصلاحيات بين الجهات والمختصين، وبالتالي فيعد اتخاذ القرار من الموضوعات الأكثر تعقيداً (عبد النور، ٢٠١٨، ص. ٢٤٣)، كما يحدث تضارب القرارات بسبب وجود أساليب إدارية قديمة تؤدي إلى تدهور أداء الأفراد وبالتالي تعارض أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة (Vanderhaegen, 2021, P. 2).

▪ توزيع السلطات والمسؤوليات:

توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل فعال ومتوازن هو 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، يُحفز 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). ويمكن أن تتصف عملية توزيع السلطات والمسؤوليات بأنها عملية تعيين المهام، ونقل السلطة لإنجاز المهمة وفرض المسؤولية والالتزام لإنجاز المهمة، كما أنه تكليف شخص آخر بسلطة رسمية ومساءلة عن تنفيذ أنشطة محددة، حيث يعتبر توزيع السلطات والمسؤوليات من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين ضروري لأداء أي منظمة بكفاءة، حيث لا يمكن لأي رئيس أن ينجز شخصياً أو يشرف بشكل كامل على جميع مهام المنظمة (Ugwa et al, 2023, P. 37).

▪ 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

وتتنافس على الموارد والسلطة، بالإضافة إلى التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي، غموض 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، إن 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:

- قد ينشأ التداخل نتيجة 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.

أهمية قطاع الطاقة السعودي:

يُعد قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية أحد أهم القطاعات الاقتصادية الرئيسية والركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني، وتبرز أهمية هذا القطاع من عدة جوانب:

تُعد السعودية رائدة في مجال الطاقة المتجددة على مستوى المنطقة، وتسعى لتنويع مصادر الطاقة وتعزيز استخدام الطاقة النظيفة كالطاقة الشمسية والرياح، وهذا الاتجاه يدعم التحول نحو اقتصاد أكثر استدامة وهذا ما أكد عليه كل من العنزي وآخرون (٢٠٢١، ص. ٣٠٧) حيث انتاج الطاقة المتجددة يساعد على التقليل من انتاج الكهرباء والاعتماد علي مصادر أخرى مما يساعد علي تقليل من النفقات ويساهم في التوازن المالي للشركة، كما يمكن التقليل من الانبعاث الكربون والتقليل من تأثيره علي البيئة وهذا يتناسب مه التزامات السعودية في مجال حماية البيئة والتقليل من تغير المناخ، كما يساعد علي توفير الطاقة وتحقيق التنمية المستدامة في توفير الاحتياجات الكهربائية، كما تساعد علي تحقيق التنافس وجذب الاستثمار.

كما يعتبر قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية أمراً حيوياً لاستقرارها الاقتصادي والاجتماعي حيث تأتي المملكة في المرتبة الثانية بين الدول التي تمتلك احتياطات نفطية مؤكدة؛ كما إنها أحد المشاركين الرئيسيين في تجارة النفط العالمية، وبالتالي، فهي تتمتع بمخزون كبير من النفط؛ مما يمكنها من الاستمرار في تصدير النفط والسلع الأخرى المرتبطة بالنفط (Saleh, 2024, P. 10).

ويتسم قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية عنصراً ضرورياً لمعالجة عدم المساواة الاجتماعية وتخفيف الصعوبات الاقتصادية؛ كما إن 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).

وبناءً على ذلك فإن تبرز أهمية هذا القطاع من عدة جوانب:

- السعودية هي أحد أكبر منتجي ومصدري النفط في العالم، حيث تمتلك أكبر احتياطات نفطية مؤكدة في العالم، إنتاج النفط والمشتقات النفطية يمثل الجزء الأكبر من إجمالي الناتج المحلي والصادرات السعودية، ويوفر مورداً رئيسياً للعملة الأجنبية.
- يساهم قطاع الطاقة في توفير فرص عمل كبيرة للسعوديين، سواء في شركات النفط والغاز أو في الصناعات والخدمات المرتبطة به، هذا القطاع يعد من أكبر المشغلين للقوى العاملة الوطنية.
- تُعد السعودية رائدة في مجال الطاقة المتجددة على مستوى المنطقة، وتسعى لتنويع مصادر الطاقة وتعزيز استخدام الطاقة النظيفة كالطاقة الشمسية والرياح، هذا الاتجاه يدعم التحول نحو اقتصاد أكثر استدامة.
- يساهم قطاع الطاقة في تمويل البرامج التنموية والاجتماعية والخدمية للدولة، كما يُعد مصدراً رئيسياً لإيرادات الميزانية العامة للحكومة.

اثار تداخل الصلاحيات على المؤسسات

تداخل الصلاحيات في المؤسسات له آثار سلبية خطيرة على الأداء والكفاءة التنظيمية، عندما لا تكون المسؤوليات والسلطات محددة بشكل واضح، يمكن أن ينتج عن ذلك العديد من المشاكل التي تؤثر على نجاح المؤسسة وفيما يلي توضيح ذلك:

ينتج عن التداخل في الصلاحيات إلى 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 سواء على المستوى المحلي أو الخارجي حيث يوجد تعدد في القنوات واختلاف في التعليمات والمهام والإجراءات مما يؤدي إلى ضعف في التنسيق بين الجهات وفي

المملكة العربية تعاني العديد من الجهات من الازدواجية والتداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية والأجهزة الحكومية الأمر الذي يؤدي إلى هدر الوقت وهدار وتشتت الجهد والطاقات البشرية والمالية وحدوث ارهاق في الميزانية المالية الخاصة بالمؤسسة (المبارك والمقرن، ٢٠١٩، ص.١١).

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

ويمكن 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 مرهقا بشكل خاص عندما تصدر الوكالات قواعد متضاربة بمعايير غير متسقة (Robb et al, 2023, P. 1131).

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

- التداخل في الصلاحيات يؤدي إلى 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، فعندما لا يكون واضحاً من المسؤول عن أي قرار أو إجراء، يصبح من الصعب تحديد المسؤولية، هذا يفتح الباب أمام سوء الاستخدام والفساد المحتمل للسلطة.
- تداخل الصلاحيات يؤثر على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، والارتباك والصراعات الناجمة عن غموض الأدوار تؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام.
- كما أن تداخل الصلاحيات قد يؤدي إلى 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 منع تداخل الصلاحيات في المؤسسات

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:

- الاعتماد على التقنيات الحديثة لمعالجة التداخل في الصلاحيات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وتطبيق النظام الإلكتروني إلى جانب تصميم الاختصاصات والإجراءات بدقة بالغة في الإدارات المختلفة مما يساعد على التقليل بل ومنع التداخل والازدواجية في المؤسسات المختلفة (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 الازدواجية التي تعاني منها شتي المؤسسات الإدارية وكان لابد من انتهاز استراتيجية فصل الاختصاصات التي تساعد على رفع من مستوى الفاعلية والكفاءة في انتاج المصالح العامة وزيادة مستويات الخدمات الفردية والجماعية (بن زرقة ونجاة، ٢٠٢٢، ص. ٢٨٨).

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

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:

- يجب 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.

- ينبغي تطوير سياسات وإجراءات داخلية واضحة لتسلسل اتخاذ القرارات والموافقات، هذا يساعد على تجنب تداخل السلطات والتأكد من اتخاذ القرارات بالطريقة المناسبة.

- ينبغي تدريب الموظفين بشكل منتظم على هذه السياسات والإجراءات وضمان فهمهم الجيد لحدود صلاحياتهم، كما يجب تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية داخل المؤسسة.

- من المهم إجراء مراجعات دورية للهيكل التنظيمي والسياسات لضمان استمرار فعاليتها مع تغير الظروف والاحتياجات، التحديث والتحسين المستمر لهذه الآليات هو أمر بالغ الأهمية لمنع تداخل الصلاحيات في المؤسسة.

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، وتأسيس 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 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 تداخلًا 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 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 اختصاصيات 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 يمثل 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 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 إحصائياً بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم وتطبيق عناصر التفويض لدى رؤساء الأقسام؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم وتنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام؛ والكشف عن فروق دالة إحصائياً 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 لثقة المدراء في الموظفين، وتليها عبارة عدم توقف تفويض الصلاحيات في المحاكم على النمط الإداري الذي يتبعه المدير، وتليهم تتابع تنفيذ الموظفين للمهام المسندة إليهم، وزيادة الأعباء الوظيفية تدفع الكثير من المدراء لتفويض الصلاحيات للموظفين، وتليهم 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 تبنيه المرؤوسين 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 وتفعيل الرقابة لعملية تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة العليا.

هدفت دراسة الرحاحله (٢٠١٧) بعنوان "أثر أنماط شخصية المدير في تفويض الصلاحيات الإدارية في مجموعة من المناصير في الأردن" إلى التعرف على درجة تطبيق أنماط شخصية المدير في مجموعة المناصير 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 المناصير بالأردن؛ والكشف عن أثر دال إحصائياً لأنماط شخصية المدير (النمط المستقر، والنمط التسلسلي، والنمط الانفتاحي، ونمط الموافقة، والنمط الضمائي) في بُعد المساواة في مجموعة المناصير 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 المناصير، 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 العناصر في الأردن بدرجة مرتفعة، وجاءت الأنماط بالترتيب الآتي: (النمط الضمائي، يليه النمط الانفتاحي، ويليه نمط الموافقة، ومن ثم النمط المستقر عاطفياً، وأخيراً النمط التسلطي)؛ جاء مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت أبعاده بالترتيب الآتي: (بُعد المساءلة، 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 بالموظفين 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 المساءلة 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 إحصائياً لأنماط شخصية المدير (النمط المستقر عاطفياً، 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 إحصائياً لأنماط شخصية المدير (النمط المستقر عاطفياً، والنمط التسلطي، والنمط الانفتاحي، ونمط الموافقة، والنمط الضمائي) في تفويض الصلاحيات الإدارية (السلطة)، في حين لا يوجد تأثير للنمط المستقر عاطفياً 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 والظواهر" إلى التعرف على إشكالية نقل الصلاحيات من الحكومية الاتحادية إلى الإدارات المحلية في ضوء مبدأ اللامركزية الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليل النظمي، 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 مكنها من إدارة شؤونها وفق مبدأ اللامركزية الإدارية؛ هذا التنظيم الدستوري للصلاحيات والاختصاصات بين المراكز والأطراف ينسجم مع النظام السياسي الجديد في العراق، والذي يمثل تحولاً 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 دستورياً وقانونياً، والعمل على وضع البرامج والخطط الملزمة في إعداد العناصر المؤهلة لإدارة مؤسسات الدولة، ولابد من وضع استراتيجيات لتنمية الأقاليم والمحافظات على حد سواء بما يتناسب مع حجم الاحتياجات المجتمعية على وفق النسب السكانية ومؤشرات التنمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

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 كيبولوان رياو ٢٠١٧-٢٠٢٢"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الصراع الناتج عن تداخل الصلاحيات في إدارة الموانئ في مقاطعة جزر رياو بين الحكومة المركزية لمقاطعة جزر رياو وبين وزارة النقل في اندونيسيا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين في الحكومة المركزية لمقاطعة كيبولوان رياو في إدارة المرسى، وقد تكونت عينة الدراسة من (٩) مسؤولين، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانت الدراسة 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 كيبولوان رياو الإقليمية وبين وزارة النقل، حيث أدى التدخل 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 كيبولوان 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 تدخل سياسة 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 قياد المديرين بتفويض سلطة اتخاذ القرارات والإجراءات للموظفين إلى تعزيز شعور الموظفين بالالتزام والمسئولية لتحقيق أهداف العمل، ويساعد المديرين على اختبار ملائمة 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 ملائمة 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

المؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية 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 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 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 والمسؤولية وإشراك المرؤوسين ومطالبتهم 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 (Kennedy & Keino. 2017) بعنوان:

"Effects of delegation of authority on organizational performance: A Case of Twiga Chemical Industries Ltd".

"آثار 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).

- 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).

- 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).

- 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).

- 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).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة عبد المنعم (٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج الوثائقي، ودراسة كاظم (٢٠١٦) التي استخدمت المنهج التحليل

النظمي، والمنهج القانوني، والمنهج التاريخي، ودراسة "أريانتو" (Arianto et al., 2022) 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.

– 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.

ثالثاً: 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 بالمملكة العربية السعودية: الأسباب والتداعيات، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

رابعاً: 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 بالمملكة 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة إلى نظرية الوكالة والتي تنتمي إلى مجموعة النظريات والمفاهيم الإدارية والتنظيمية التي تركز على أهمية تحديد الصلاحيات بوضوح وفعالية في المؤسسات الكبيرة والمعقدة مثل محطات توليد الطاقة، ويمكن التطرق لنظرية الوكالة على النحو التالي:

بسبب تعارض المصالح بين الإدارة والمالكين في المنظمات وبقية أصحاب المصالح، ووفقاً لمبدأ الاختيار العقلاني الذي يدفع جميع الأطراف إلى تعظيم مصالحهم الخاصة، تتأثر السياسات بالأهداف الذاتية للإدارة حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث والعمليات. لذا، نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض وتداخل المصالح (نوري وسلمان، ٢٠١١، ص. ٣٥-٣٦).

وقد ساهمت نظرية الوكالة بشكل كبير في توضيح القضايا المتعلقة بتداخل الصلاحيات في المؤسسات المختلفة، حيث تنظم النظرية العلاقة بين المديرين والموظفين في توزيع المهام، وتفسر أسباب المشكلات التي تنشأ عن تداخل الصلاحيات، وتقدم حلولاً لتخفيف هذه المشكلات، وتشير النظرية إلى ضرورة مراقبة سلوك الموظفين عند تنفيذ الأعمال، وتقييم نتائج الأداء، وتعزيز الثقة في بيئة العمل، بالإضافة إلى مشاركة الأرباح والتكاليف مع الوكلاء لتحفيزهم على تجنب السلوكيات غير المرغوبة (Reim et al., 2018, p. 3).

وتعتمد نظرية الوكالة على العلاقات التعاقدية التي تحكم أطراف عقد الوكالة، حيث يمكن النظر إلى المنظمة على أنها ائتلاف من عدة علاقات وكالة، مثل علاقة الإدارة بالعاملين، وتعتبر علاقة الوكالة بمثابة عقد يتم بموجبه تكليف شخص أو أكثر بإنجاز أعمال معينة، بما في ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات (الحوامدة، ٢٠٢١، ص. ١٨٠).

ويستوجب تفويض جزء من سلطة القرار إلى الوكيل، مما يعني أن نظرية الوكالة تفترض وجود اختلاف بين الموكل والوكيل، حيث يمتلك الوكيل معلومات لا يعرفها الموكل. وعليه، فإن الأفراد أثناء تنفيذ صلاحياتهم ونشاطاتهم المتداخلة والمتعارضة يسعون إلى استغلال الثغرات في العقود المرتبطة باللاتأكد وعدم الإدراكية بهدف تعظيم منافعهم، ويؤدي هذا السلوك الانتهازي إلى تحمل نفقات الوكالة (دربالي، ٢٠١٩، ص. ٧١).

وتناقش نظرية الوكالة مشكلة المصالح المتضاربة التي قد تنشأ في العلاقة بين الموكل والوكيل بسبب تعارض مصلحة كل منهما، وتركز النظرية على الأسباب التي قد تؤدي إلى هذا التعارض، مثل اختلاف المصالح بين الموكل والوكيل وصعوبة التحكم والإشراف من قبل الموكل على أعمال وتصرفات الوكيل، وتسعى النظرية إلى وضع آليات لتنظيم هذه العلاقة للحد من المصالح الذاتية للوكيل على حساب مصلحة الموكل، وتهدف إلى التوفيق بين مصالح الطرفين أو تقليل تأثير المصالح المتعارضة (Schillemans & Bjurstrøm, 2020, p. 653).

تعد نظرية الوكالة من النظريات المؤسسية المهمة والمتداولة على نطاق واسع في أدبيات إدارة الأعمال والاقتصاد. تتناول النظرية مشكلة فصل المساهمين في الشركات عن مديريها، حيث يمتلك المساهمون أسهم الشركة بينما يديرها المدراء، مما يؤدي إلى تضارب المصالح. تؤكد النظرية على أهمية وضع آليات تقلل من هذه المشكلة، ويمكن لهذه النظرية مساعدة الشركات في وضع أساليب حوكمة إدارية للإشراف على أعمال وتصرفات الوكلاء داخل الشركات وتعزيز التزامهم بتصرف أعمال الشركة بما يحقق مصالح مالكيها بدلاً من مصالحهم الخاصة (KOUIRI, 2023, p. p. 368- 369).

المنهجية وطرق البحث:

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والمسؤولين في قطاع توليد الكهرباء في المناطق الغربية والوسطى بالمملكة العربية السعودية، وسيتم اختيار عينة عشوائية تمثيلية من مجتمع الدراسة المذكور.

منهج الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها بدقة لفهم الأسباب والتداعيات، والمنهج الوصفي يعبر عن "مجموع الأساليب البحثية التي توفر إمكانية وصف الظاهرة في رahnها وصفًا كميًا أو كميًا دون التدخل في سيرورتها، وهو شديد الاعتناء بمعايير الدقة في وصف الظاهرة والتعبير عنها" (بن جخل، ٢٠١٩، ص. ٢٢).

أدوات الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على أداة الاستبانة، التي سوف تُصمم لجمع البيانات من الموظفين والمسؤولين في قطاع توليد الكهرباء في المناطق الغربية والوسطى بالمملكة العربية السعودية.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة، سوف تستخدم الباحثة عدد من الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال أساليب المعالجة الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. معامل الارتباط بيرسون.

٤. معادلة ألفا كرونباخ.

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 ٢٠٢٤م.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية

- أبو فايد، ربا محمود يوسف؛ أبو سويرح، 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.
- 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.
- 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؛ نجا، 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.
- الجعشمي، كمال خيرى كصير. (٢٠٢٠). آفاق وتحديات اللامركزية الإدارية: دراسة مقارنة. المركز العربي للنشر والتوزيع: مصر.
- 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 "٢٠٠٦ - ٢٠١٣". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٤ (٣)، ٣١٣ - ٣٣١.
- 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 والاحترق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣٤ (١٢٢)، ٢٨١ - ٣٨٠.

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

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

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

صيام، باهي محمد طاهر؛ الهنداوي، محمد عبدالله؛ حسيب، السيد أحمد فتحي. (٢٠٢٣). *أثر فرق العمل على الرقابة 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، ١٦٦٢-١٦٨٧.

عبد النور، دحاك. (٢٠١٨). *تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية*. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، (١٤) ١، 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.

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 صنهات. (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.

عمراني، سفيان. (٢٠٢٣). *واقع ومستقبل الطاقات المتجددة في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠*. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، ٦ (٢)، ٧١-٩٨.

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

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

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.

مجوري، منال؛ بثينة، نيلي؛ 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)، ٤٨-١٥.

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

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. ط٣، القاهرة.

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

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-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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Isa, A. A. (2015). Conflicts in organizations: Causes and consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(11), 54-59.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Ugwa, M., Egbo, D. E., & Uyiekpen, 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.