

## The Impact of Delegation of Authority on Employee Performance at Yemeni Banks in the Capital Municipality of Sana'a

Mustafa Al-Bori<sup>1,\*</sup> & Abdu Al-Ameri<sup>2</sup>

Received: 26<sup>th</sup> Nov. 2024, Accepted: 28<sup>th</sup> Jan. 2025, Published: xxxx, DOI: xxxx

**Abstract: Objective:** This study aims to investigate the impact of delegation of authority in its dimensions (administrative delegation, financial delegation, technical delegation, and decision-making delegation) on employee performance in Yemeni banks located in the Capital Municipality of Sana'a. **Methodology:** A descriptive analytical approach was utilized, employing a questionnaire to collect data from 322 employees in Yemeni banks. The data were analyzed using SPSS and Smart-PLS software. **Results:** Key findings of the study include: 1. The levels of delegation of authority practice and employee performance in Yemeni banks were notably high; 2. There was a statistically significant impact of delegation of authority on employee performance in these banks; 3. Among the dimensions of delegation, administrative delegation, technical delegation, and decision-making delegation exhibited a significant impact on employee performance, whereas financial delegation did not show a statistically significant effect. **Conclusions:** Key conclusions drawn from the study include: 1. Increased practice of delegation of authority leads to enhanced employee performance in Yemeni banks, highlighting the critical role of delegation in driving performance; 2. Focusing on improving any dimension of delegation of authority, except for financial delegation, can positively influence employee performance in these banks. **Recommendations:** The study recommends that Yemeni banks enhance their delegation of authority practices to improve employee performance, thereby supporting the efficient achievement of organizational goals.

**Keywords:** Delegation of authority, employee performance, Yemeni banks.

### أثر تفويض السلطة في أداء العاملين: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

مصطفى البوري<sup>1,\*</sup>، عبده العامري<sup>2</sup>

تاريخ التسليم: (2024/11/26)، تاريخ القبول: (2025/1/28)، تاريخ النشر: xxxx

**المخلص: الهدف:** تسعى الدراسة إلى معرفة أثر تفويض السلطة بأبعاده (التفويض الإداري، والتفويض المالي، والتفويض الفني، وتفويض اتخاذ القرار) في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. **المنهجية:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (322) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS)، و (Smart-PLS). **النتائج:** توصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها: 1. إن مستوى ممارسة تفويض السلطة ومستوى تحقق أداء العاملين في البنوك اليمنية جاءا بدرجة مرتفعة. 2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة في أداء العاملين في البنوك اليمنية. 3. بين أبعاد تفويض السلطة، أظهر كلاً من التفويض الإداري والتفويض الفني وتفويض اتخاذ القرار تأثيراً كبيراً على أداء العاملين، في حين لم يظهر التفويض المالي تأثيراً ذا دلالة إحصائية. **الاستنتاجات:** توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات، أهمها: 1. تؤدي زيادة ممارسة تفويض السلطة إلى تحسين أداء العاملين في البنوك اليمنية، مما يسلط الضوء على الدور الحاسم للتفويض في دفع الأداء. 2. التركيز على تحسين أي بعد من أبعاد تفويض السلطة، باستثناء التفويض المالي، يمكن أن يؤثر إيجاباً على أداء العاملين في هذه البنوك. **التوصيات:** توصي الدراسة البنوك اليمنية بضرورة تعزيز ممارسات تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين، وبالتالي دعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

**الكلمات المفتاحية:** تفويض السلطة، أداء العاملين، البنوك اليمنية.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تنعكس آثارها على بقاء ونمو وتميز هذا المنظمات، وكما تتمكن المنظمات من مواجهة هذه التحديات وتوجب توافر العديد من المقومات التي تمكنها من تحقيق ذلك.

ويعد أداء العاملين من أهم المقومات التي من شأنها تطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، كما يُعدّ بدأ استراتيجياً يتم من خلاله قياس مستوى تطوير العمل في المنظمات، وتحديد نجاحها وتحقيقها للميزة التنافسية. إن قدرة المنظمة على البقاء والتقدم والازدهار في جميع مراحل حياتها يعتمد بشكل أساسي على مستويات أداء العاملين لديها (أبو جليدة، 2018)، ويبرز الدور المهم لأداء العاملين في المنظمة من خلال الدور الذي يلعبه هؤلاء العاملون في تشغيل وتوظيف الموارد الأخرى في المنظمة بما يمتلكون من قدرات، ولتحقيق النجاح والميزة التنافسية لأي منظمة فإنه لا بد من تحفيز وتدريب العاملين، وإشراكهم بالسلطة، وتعزيز روح الولاء لديهم (الغشمي، 2019)، إذ إن المنظمات التي حققت نجاحاً كبيراً وملموساً هي تلك المنظمات التي تهتم اهتماماً بالغاً برفع كفاءة أداء العاملين لديها من خلال إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة، والاحترام المتبادل، وبت روح التعاون والشعور بالانتماء في العمل (Bratton & Gold, 2017; Dumay, 2016; السعدي، 2018).

وتفويض السلطة يُعد من الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الوقت، كما يُعد من أنظمة التحفيز المهمة التي تصل بإسهامات العاملين في المنظمة ونتائجها إلى الحد الأقصى، ذلك أن تفويض السلطة يعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يدعم الروح المعنوية، ويحقق رضا العاملين، ويدفع بعملية الإنتاج (درويش والشعري، 2010)، كما أن تفويض السلطة للمرؤوسين من شأنه أن يشجعهم على استعمال مهاراتهم وإبداعاتهم، وأداء المهام بحرية أكبر وصولاً إلى نتائج إيجابية في عملهم (Indradevi, 2011)، كما أن تفويض السلطة يعد ضرورياً لأداء العاملين؛ كون التفويض يعزز من تدريب العاملين على تحمل المسؤولية، ويجفهم على الأداء، كما يساعد على استغلال الوقت، وتحقيق الأهداف (Ugoani, 2020).

1 Business Administration Center, Sana'a University, Sana'a, Yemen.

\* Corresponding author email: mostafaalbori@yahoo.com

2 Department of Administrative Sciences, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen.  
alamri-70@hotmail.com

1 مركز إدارة الأعمال، جامعة صنعاء، اليمن.

\* الباحث المراسل: mostafaalbori@yahoo.com

2 قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.  
alamri-70@hotmail.com

ونظراً لأهمية التكامل بين المتغيرين: تفويض السلطة، وأداء العاملين اللذين يُعدان من الموضوعات الإدارية المهمة، وسعيًا إلى زيادة الإثراء المعرفي في هذا المجال، فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر تفويض السلطة في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعمل البنوك اليمنية في ظل ظروف بيئية غير مستقرة، وحالات عدم التأكد مما انعكس سلباً على أدائها التنظيمي، حيث تشير التقارير العربية والدولية إلى ضعف الأداء في البنوك اليمنية (العولقي، 2018)، ويأتي ضعف الأداء في البنوك اليمنية بسبب عدم الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وفي مقدمتها الموارد البشرية (الجابري، 2015)، وأداء العاملين في البنوك يُعد متغيراً حاسماً، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بسعي هذه البنوك لتكون في صدارة المنافسة، حيث إن أداء العاملين يلعب دوراً مهماً وأساسياً في الأداء المنظمي للبنوك (القاضي، 2012)، وتزخر البنوك اليمنية بالعاملين من ذوي الاختصاصات، إلا أن أداء هؤلاء العاملين مازال دون المستوى المطلوب، فقد بينت نتائج دراسة الزوية (2018) وجود مستوى منخفض في أداء العاملين في البنوك اليمنية.

إن تحسين أداء العاملين في البنوك اليمنية يتطلب منها وضع استراتيجية من شأنها إيجاد حلول تحقق مستويات عالية من أداء العاملين. وتفويض السلطة يُعد أحد الحلول المهمة في تحسين أداء العاملين؛ فهو يمثل إحدى الوسائل المهمة التي تعزز من قدرة العاملين على الإبداع والإنتاجية، كما يُعد أحد أنظمة التدريب التي تعطي العاملين مزيداً من المعارف والمهارات، كما يعد حافظاً مهماً يساهم في تعزيز رضا، وولاء العاملين، وتحسين كفاءة أدائهم في العمل. كما أن تفويض السلطة يعزز من المعنويات للأداء الجيد، حيث يحفز العاملين على الابتكار، ويحسن من قدراتهم في أداء المهام المختلفة باستخدام الحد الأدنى من الموارد المتاحة (Denis, 2013)، إن تفويض السلطة يعزز من رضا العاملين، ويحسن من أدائهم الوظيفي، ويزيد من مستوى الإنتاجية والسرعة في إنجاز المهام (Al-Jammal et al., 2015)، وتواجه منظمات الأعمال اليمنية، وفي مقدمتها البنوك، العديد من التحديات نتيجة لبقائها عقوداً طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهزيمة المستويات الإدارية وتعددتها، وطول خطوط الاتصالات الرسمية (عمرو، 2019)، كما أن تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي، أو في أياد محددة من المديرين سيؤدي حتماً إلى سيطرتهم على كافة الصلاحيات، وهذا بدوره قد يؤثر بشكل سلبي على معنويات المرؤوسين وأدائهم الوظيفي.

وتأسيساً على ما سبق، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة فقد تبين أن تفويض السلطة يؤثر في أداء العاملين، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة، منها الدراسات الآتية:

(2012؛ الظفيري، 2021؛ معيتيق وأخرون، 2021؛ تومي وبلقاسيمي، 2013؛ Denis, 2013؛ Wiredu et al., 2021؛ Abiona, 2022).

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة قد تناولت أثر تفويض السلطة في أداء العاملين، فإنه وبحسب علم الباحثين يوجد نقص أو عدم وجود دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع في بيئة الأعمال اليمنية، سواء في قطاع البنوك أو في غيره من القطاعات. وبناء عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في التساؤل الرئيس الآتي: **ما أثر تفويض السلطة في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟**، ويتنبأ من التساؤل الرئيس التساؤل الفرعيان الآتيان:

- 1- ما مستوى تفويض السلطة في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- 2- ما مستوى أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

#### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة تفويض السلطة في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 2- التعرف على مستوى أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 3- قياس أثر تفويض السلطة في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### أهمية الدراسة

##### أولاً: الأهمية النظرية

- 1- تُعد هذه الدراسة – بحسب علم الباحثين – الأولى التي أجريت في بيئة الأعمال اليمنية، سواء في قطاع البنوك، أو في غيره من القطاعات الأخرى التي تناولت أثر تفويض السلطة في أداء العاملين.
- 2- قد تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبة اليمنية والعربية بمرجع إضافي يهتم بأثر تفويض السلطة في أداء العاملين.

##### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- 1- اهتمت هذه الدراسة بالبنوك اليمنية؛ لدورها الحيوي في الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 2- من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في مساعدة المسؤولين في البنوك اليمنية على تحسين أداء مواردها البشرية وتقديم خدمة أفضل للعملاء.
- 3- قد تسهم هذه الدراسة في توعية القيادات الإدارية في البنوك اليمنية بأهمية تفويض السلطة في أداء العاملين، وضرورة تفعيله بما يضمن نجاح سير العمل في تلك البنوك.

#### فرضيات الدراسة

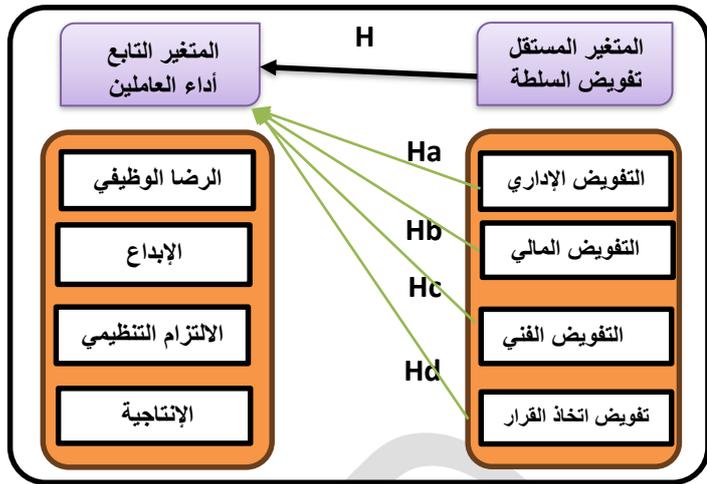
لقد اعتمدت هذه الدراسة في تشكيل فرضياتها على عدة دراسات سابقة، وحثت حذوها في ربط تفويض السلطة مع أداء العاملين ومنها دراسات (Abiona, 2022)، (Wabomba et al., 2022)، (Wiredu et al., 2021)، (Ugoani, 2020)، ودراسة تومي وبلقاسيمي (2021)، وكاهيه (2018) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في أداء العاملين، وعليه تم صياغة فرضية رئيسة للدراسة، وأربع فرضيات فرعية على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية (H): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.** وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (Ha): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفويض الإداري في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثانية (Hb): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفويض المالي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفويض الفني في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الرابعة (Hd): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض اتخاذ القرار في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### النموذج المعرفي للدراسة

يوضح الشكل (1) النموذج المعرفي للدراسة الذي يتكون من متغيرين وأبعادهما، وقد تم اختيار هذه الأبعاد كونها الأكثر شيوعاً بين الباحثين في الأدبيات والدراسات السابقة، وتتناسب مع بيئة ومتغيرات الدراسة الحالية.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات الآتية:

- المتغير المستقل (تفويض السلطة): (Zatar, 2018)؛ عفانة والدوغان، 2021؛ عثمان، 2019؛ العنوش، 2015؛ الظفيري، 2012؛ أبو وطفة، 2010؛ درويش والشمرى، 2010).
- المتغير التابع (أداء العاملين): (Abdel Rahim & Shehada, 2020; Lis et al., 2018; Aima et al., 2017)؛ أبو جليدة، 2018؛ عبود وحسين، 2016؛ الظفيري، 2012).

#### التعريفات المفاهيمية والإجرائية

- **تفويض السلطة:** يُعرف تفويض السلطة بأنه عملية تنظيمية تسمح بنقل سلطة من الرئيس إلى المرؤوس، تمكن المرؤوس من القيام بالالتزامات، واستخدام الموارد، واتخاذ الإجراءات في المهام الموكلة إليه (Sev, 2017). أما إجرائياً فيُعرف بأنه: قيام الرؤساء في البنوك اليمنية بإسناد بعض سلطاتهم إلى من يرونهم مناسبين من مرؤوسيه؛ وذلك من أجل تنفيذ مهام معينة واتخاذ قرارات محددة، وبما يؤدي إلى تنفيذ الأعمال بأسلوب أفضل، وصولاً إلى تحقيق أهداف البنوك بكفاءة وفاعلية.

- **أداء العاملين:** عرفه زويش (2014) بأنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم، بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصى وقت ممكن، وبأقل تكلفة. أما إجرائياً فيُعرف بأنه: مجموعة النتائج التي يحققها الأفراد العاملون في البنوك اليمنية من خلال المسؤوليات والواجبات الموكلة إليهم والتي تسهم في تحقيق أهداف البنوك التي يعملون لديها.

#### الإطار النظري للدراسة

##### تفويض السلطة

##### مفهوم تفويض السلطة

نظراً لأهمية مفهوم تفويض السلطة في تسيير الأعمال فقد حظي هذا المفهوم باهتمام العلماء والباحثين ورجال السياسة وصناع القرار، وقد تنوعت وتعددت التعريفات لهذا المفهوم نظراً لاختلاف رؤى العلماء والباحثين في تعريفه، وسيتم عرض بعض التعريفات الأكثر شمولاً لمفهوم تفويض السلطة التي وردت في الأدبيات والدراسات السابقة، على النحو الآتي:

تفويض السلطة يعني تفويض السلطة من قبل سلطة أعلى إلى سلطة أدنى (العواودة، 2014)، ويشير مصطلح تفويض السلطة إلى الإجراءات التي يقوم بها الرئيس بإعطاء جزء من سلطاته بما يتناسب مع المهمة المعينة إلى المرؤوس (Kiiza & Picho, 2015)، ويرى (Dessler, 2004) أن تفويض السلطة يعد بمثابة نقل للسلطة من الإدارة العليا إلى المديرين التنفيذيين والمديرين الآخرين، وتفويض السلطة عبارة عن عملية السماح الاختياري بنقل جزء من صلاحيات الرئيس إلى المرؤوس، وعند قبول المرؤوس بالتفويض فإنه يلتزم بأداء المسؤوليات والواجبات التي تم تفويضها له، ويصبح مسؤولاً عن الأعمال التي يقوم بها أمام رئيسه (بكري، 2020).

##### أهمية تفويض السلطة

إن تفويض السلطة يعد من المواضيع الأساسية التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتتمثل أهمية تفويض السلطة في أنه يساعد الرؤساء على التفريغ للأعمال الأكثر أهمية، والتركيز على القرارات الأساسية وغير الروتينية، ويعزز من شعور العاملين بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويزيد من مستوى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويرفع من الروح المعنوية لدى المرؤوسين، ويعزز شعورهم بالثقة بالنفس، ويعمل على زيادة مهارات وكفاءة المرؤوسين، الأمر الذي يعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام، ويعد تفويض السلطة وسيلة تدريب فعالة للمرؤوسين لإعدادهم لتولي مناصب في المستقبل، كما أنه يحقق الديمقراطية في الإدارة من خلال اشتراك أكثر من شخص في الصلاحيات واتخاذ القرارات، ويسرع من عملية اتخاذها (النومسي والبلوي، 2022).

##### أبعاد تفويض السلطة

لاغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد أربعة أبعاد لتفويض السلطة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي بني عليها النموذج المعرفي للدراسة، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

1. **التفويض الإداري:** يعد التفويض الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة، إذ يعهد الرئيس الإداري بجانب من اختصاصاته الإدارية إلى بعض مرؤوسيه، وهذا بدوره يؤدي إلى بناء نسق ثان من القيادات الإدارية تمارس الأعمال الإدارية، مما يؤهلها في المستقبل لتحمل مسؤولية القيادة الإدارية في المنظمة التي تعمل لديها (العرمان، 2006).
2. **التفويض المالي:** أدى التطور المعرفي والتكنولوجي إلى زيادة الاهتمام بعملية تفويض السلطة، والحرص على استغلال الوقت المتاح، ويعد تفويض الصلاحيات المالية من أهم الأعمال التي تقوم بها المنظمات بمختلف أنواعها، وعلى وجه الخصوص منظمات الأعمال، كما أن تفويض السلطة المالية يعد مطلباً أساسياً من مطالب الرقابة الداخلية في كافة الأعمال، حيث يعمل تفويض السلطة المالية على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المالية لشاغلي الوظائف، ويشير التفويض المالي إلى قيام الرئيس بإعطاء جانب من صلاحياته المالية للمرؤوس (Zatar, 2018).
3. **التفويض الفني:** يعد تفويض السلطة في المجال الفني من المواضيع المهمة في جميع المنظمات، سواء أكانت ذات طابع خدمي أم إنتاجي؛ كونه مرتبطاً بعمليات التشغيل والتطوير والصيانة ونظم المعلومات، وغيرها من المسائل الفنية الأخرى المتعلقة بسير العمل، والتفويض الفني عبارة عن سماح المدير للمرؤوسين الذين يعملون معه بممارسة بعض مسؤولياته الفنية (الظفيري، 2012).
4. **تفويض اتخاذ القرار:** اتخاذ القرار عبارة عن عملية عقلية واعية، وأحد أنواع التفكير المنظم والهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة على المدى القريب والبعيد؛ بهدف تحقيق الأهداف المحددة بأقل جهد ووقت وبأفضل كفاءة، وأعلى عائد ممكن (بكري، 2020)، ويشير تفويض اتخاذ القرار إلى منح الحق من قبل الرئيس للمرؤوس باتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل التي غالباً ما تكون قرارات روتينية (الظفيري، 2012).

يقصد بأداء العاملين مجموعة النتائج التي يقدمها الأفراد العاملون من خلال الأعمال التي يمارسونها في مكان العمل والتي من شأنها الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (Tabiu & Nura, 2013)، وعرفه العامري وقصير (2017، 64) بأنه: "الجهد الذي يبذله العاملون نحو تنفيذ الأعمال والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملهم والذي تستطيع المنظمات من خلاله تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية"، ويشير أداء العاملين إلى الكمية والجودة التي يحققها الأفراد أو المجموعة بعد إنجاز المهمة (Perera & Weerakkody, 2016)، وأداء العاملين هو النتائج التي يحققها الأفراد العاملون بالمنظمة من خلال القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم وفقاً للكمية والجودة المطلوبة خلال فترة زمنية محددة (Gibbs & Ashill, 2013).

#### أهمية أداء العاملين

يُعد أداء العاملين من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في الدراسات والبحوث الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وتكمن أهمية أداء العاملين في كونه خلاصة لمعارف ومهارات وجود هؤلاء العاملين، ويعتمد بقاء واستمرار ونمو المنظمات أياً كانت، وكذلك قدرتها، على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بشكل أساسي على أداء العاملين لديها، وعلى وجه الخصوص المنظمات الخدمية؛ كون تقديم الخدمة يعتمد على العاملين بشكل أساسي، فالعاملون هم المعنيون بالتفاعل مع الزبائن وتلبية تطلعاتهم واحتياجاتهم، وأن القصور في أداء العاملين بدن شك سيؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الكلي للمنظمة. وهو ما يفسر اهتمام مسؤولي المنظمات اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم؛ كون الأداء لا يُعد انعكاساً لدافعية وقدرات الفرد فحسب، وإنما انعكاس لمستوى أداء هذه المنظمات، ودرجه فاعليتها في تحقيق أهدافها (أبو جليدة، 2018). ويُعد الأداء من المفاهيم الجوهرية المهمة لكافة المنظمات، سواءً الخدمة منها، أو الإنتاجية؛ كونه مرآة تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين لديها، بمعنى أدق هو عملية تفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات (سلع أو خدمات) ذات قيمة تساعد المنظمة والعاملين لديها على البقاء ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai, 2014).

ولا تنحصر أهمية الأداء على المنظمة فحسب، وإنما على العاملين أيضاً؛ فبالنسبة للمنظمة يُعد الأداء انعكاساً لدرجة فاعليتها وكفاءتها، كما أنه مرتبط بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، كما أن قدرتها على البقاء والتطور يعتمد على مستوى الأداء فيها، أما بالنسبة للفرد العامل فإن مستوى أدائه في العمل مرتبط بمسار المهني، كالترقية، والاندماج، والنقل، وكذلك الأجور والمرتبات والحوافز، بالإضافة إلى تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية، والنفسية (الشريف، 2004).

#### أبعاد أداء العاملين

لاغراض هذه الدراسة تم تحديد أربعة أبعاد لأداء العاملين وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي بني عليها النموذج المعرفي للدراسة، وتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

1. **الرضا الوظيفي:** يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن شعور نفسي بالارتياح، والقناعة أو السعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، مع الولاء والثقة والانتماء (مجنوب وآخرون، 2020)، ويعرف أيضاً بأنه القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية من أعضاء هيئة التدريس تجاه جرائب عديدة من مهامهم ومسؤولياتهم وعن أدائه أو بيئة عمله، ويقاس بالدرجة التي تم الحصول عليها من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات الاستبانة التي أعدها الباحث لهذا الغرض (الرويشد، 2021). ويشير الرضا الوظيفي أيضاً إلى الموقف الذي يتخذه الأفراد تجاه وظائفهم والذي ينتج عن تصورهم للوظائف ودرجة التوافق بين الفرد والمنظمة (Dweikat, 2023).
2. **الإبداع:** الإبداع عبارة عن عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار إلى حقائق واقعية ينتج عنها تقديم شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل يمكن أن يساعد في تطوير المنظمة وتوقعها وتحقيقها للميزة التنافسية، ومواجهتها للمتغيرات البيئية المختلفة (عزيز، 2017). كما يُعرف بأنه عملية التفكير بطرقٍ جديدةٍ لحلّ المشاكل أو استغلال الموارد، والخروج عن المألوف، واستغلال الأفكار الخلاقة من البيئة المحيطة وإسقاطها على الواقع المدرسي، وكذلك الاهتمام بجعل التجديد والتغيير نهجاً مستمراً وحياتاً يوميةً في المنظمة (صلاح وآخرون، 2024).
3. **الالتزام التنظيمي:** يشير الالتزام التنظيمي إلى مدى شعور الفرد العامل وارتباطه وولائه للمنظمة التي يعمل لديها، وحرصه على الاستمرار فيها، والمشاركة في تحقيق أهدافها، والالتزام بغيرها، ودفعها للإبداع والمنافسة (بدر، 2020)، والالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية من شأنها تكوين علاقة شخصية بين الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل لديها، وتؤثر على رغبته للبقاء فيها، وتدفعه إلى العمل من أجل نجاحها (Yildirim, 2015).
4. **الإنتاجية:** تشير الإنتاجية بشكل عام إلى نسبة المخرجات (المبيعات، والدخل، والحصة السوقية) إلى المدخلات (ساعات العمل أو تكلفتها، وتكاليف الإنتاج، وتكاليف المعدات والآلات)، وعلى الرغم من اختلاف مفهوم الإنتاجية باختلاف نوعية النشاط فإنه يظل دائماً على علاقة بين كمية أو قيمة الموارد المستخدمة في الإنتاج، وغالباً ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة الآتية: الإنتاجية = المخرجات ÷ المدخلات (الحرازين والراعي، 2016).

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Abiona, 2022) إلى التحقق من أثر تفويض السلطة على أداء العاملين في المدارس الثانوية العامة في نيجيريا، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء العاملين، كما بينت نتائج الدراسة أن تفويض السلطة يدفع العاملين إلى اتخاذ مواقف إيجابية تجاه العمل، كما يعزز من كفاءتهم وفعاليتهم، كما يعزز من شعورهم بالانتماء، ويجعلهم يعملون بجد.

أما دراسة (Wabomba et al., 2022) فقد هدفت إلى الكشف عن أثر تفويض العاملين على أدائهم الوظيفي في البنوك التجارية في نيجيريا، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي وكبير لتفويض السلطة على أداء العاملين، كما خلصت الدراسة إلى أن التفويض يُمكن المديرين من التركيز على المهام الأكثر أهمية، كما أن التفويض يعزز من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يعزز من ثقة المرؤوسين في قدراتهم.

وهدف دراسة تومي وبلقاسيمي (2021) إلى الكشف عن تأثير عملية تفويض السلطة على أداء العاملين في بلدية تيميمون بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء العاملين، وأكدت الدراسة على أن تفويض السلطة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، ويعزز من شعورهم بالثقة بالنفس.

وسعت دراسة معيتيق وآخرون (2021) إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة في ليبيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة أن درجة تفويض السلطة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس محل الدراسة كانتا مرتفعتين.

أما دراسة (Wiredu et al., 2021) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير التفويض على أداء العاملين في مجلس بلدية كوفورديوا بغانا، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتفويض على أداء العاملين، وأشارت الدراسة إلى أن التفويض يعمل على تحسين سرعة وجودة اتخاذ القرارات، ويقلل من العبء الزائد على المدير، وإثراء وظيفية المرؤوس، وتطوير مهارات القيادة لدى المرؤوس، وتحسين تقديم الخدمة.

وهدف دراسة لعياضى ولعياضى (2020) إلى التعرف على علاقة تفويض السلطة بالرغم من أداء العاملين، وإبراز أهمية تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين تفويض السلطة وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول تفويض السلطة وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

كما هدفت دراسة (Ugoani, 2020) إلى التعرف على أثر التفويض الفعال للسلطة على أداء العاملين في البنوك العاملة في نيجيريا، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتفويض الفعال على أداء العاملين، وأشارت الدراسة إلى إن التفويض يعزز من دافعية العاملين على الأداء الجيد.

من جهة أخرى، هدفت دراسة كاهيه (2018) إلى معرفة دور تفويض السلطة في أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين في مديرية التربية لولاية ورقلة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من تفويض السلطة، وأداء القيادات الإدارية في المنظمة محل الدراسة.

أما دراسة (Denis, 2013)، فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين التفويض وأداء العاملين في شركة كوكا كولا في مابارا بأوغندا، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتفويض على أداء العاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن التفويض يحفز على الابتكار والمخاطرة، ويحسن من قدرة العمال على أداء المهام المختلفة بكفاءة وفعالية باستخدام الحد الأدنى من الموارد.

وهدف دراسة الظفيري (2012) إلى معرفة أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بالكويت، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين، كذلك وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد تفويض السلطة (التفويض الإداري، والتفويض المالي، والتفويض الفني، وتفويض اتخاذ القرار) على فعالية الأداء لدى العاملين.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

## 1. أوجه الاتفاق والاختلاف:

- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات من حيث المنهج "الوصفي التحليلي" والهدف "معرفة أثر تفويض السلطة في أداء العاملين" كدراسة (Abiona, 2022)، (Wabomba et al., 2022)، (al., 2022)، (Wiredu et al., 2021)، (Ugoani, 2020)، ودراسة تومي وبلقاسيمي (2021)، وكاهيه (2018).
- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات من حيث بيئة الدراسة "البنوك" كدراسة (Wabomba et al., 2022)، (Ugoani, 2020)، وختلفت مع بقية الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة كمدارس الثانوية العامة كدراستي (Abiona, 2022)، ومعيتيق وآخرون (2021)، أو مرافق حكومية كدراسة تومي وبلقاسيمي (2021)، و(Wiredu et al., 2021)، ولعياضى ولعياضى (2020)، وكاهيه (2018) والظفيري (2012).
- اختلفت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث مجتمع وبلد الدراسة "البنوك اليمنية".

## 2. أوجه الاستفادة:

- استفاد الباحثين من الدراسات السابقة المختلفة، من خلال تطوير المعلومات النظرية الواسعة، ومن حيث تطوير أداة الدراسة ومتغيراتها.

## منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره واحداً من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العامة للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وعددهم (2061) عنصراً، وبلغ حجم عينة الدراسة حسب نموذج (Krejcie & Morgan, 1970) الذي يحدد حجم العينة من مجتمع ما، (322) مفردة، وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية غير النسبية؛ نظراً لوجود المستهدفين في مستويات إدارية مختلفة في البنوك محل الدراسة، وتحسباً لوجود فاقد في الاستبانات المستردة، فقد تم توزيع عدد (400) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد كان عدد الاستبانات المستعادة (342) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (321) استبانة.

والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية.

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	73.8%
	أنثى	26.2%
العمر	أقل من 30 سنة	23.3%
	من 30-40 سنة	48%
	من 41-50 سنة	24%
	أكثر من 50 سنة	4.7%
	ثانوية عامة فأقل	4.0%
المؤهل العلمي	دبلوم بعد الثانوية	7.2%
	بكالوريوس	76.0%
	ماجستير	11.2%
	دكتوراه	1.6%
المسمى الوظيفي	مدير عام	0.6%
	نائب مدير عام	2.2%
	مدير إدارة	12.5%
	نائب مدير إدارة	3.4%
	رئيس قسم	23.7%
سنوات الخدمة	موظف (مختص)	57.3%
	أقل من 5 سنوات	22.1%
	من 5 إلى 10 سنوات	23.7%
	من 11-15 سنة	25.2%
	أكثر من 15 سنة	29.0%
الإجمالي	321	100%

## أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وتكونت الاستبانة من محورين هما:

1- المحور الأول: تضمن المتغيرات الديمغرافية التي تشمل (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

2- المحور الثاني: تضمن البيانات الأساسية لمتغيرات الدراسة التي تضمنت اثنين من المتغيرات هما:

- المتغير الأول: تفويض السلطة، وتكون من أربعة أبعاد (التفويض الإداري، والتفويض المالي، والتفويض الفني، وتفويض اتخاذ القرار)، وبلغ إجمالي فقرات المتغير (24) فقرة بواقع (6) فقرات لكل بُعد، تم تحديدها بالاعتماد على الدراسات الآتية: (داهود، 2022؛ تومي وبلقاسيمي، 2021؛ المشرقي، 2021؛ صديقي، 2020؛ Zater, 2018؛ كاهيه، 2018؛ الحوراني، 2013؛ الظفيري، 2012؛ بونخلة، 2007).

- المتغير الثاني: أداء العاملين، وتكون من أربعة أبعاد (الرضا الوظيفي، والإبداع، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية)، وبلغ إجمالي فقرات المتغير (24) فقرة بواقع (6) فقرات لكل بُعد تم تحديدها بالاعتماد على الدراسات الآتية: (قرني، 2022؛ عجيلة، 2021؛ عمرو، 2019؛ حمادي، 2018؛ عبود وحسين، 2016؛ خليفات والملاحمة، 2009). واعتمدت الدراسة على مقياس "Likert" السباعي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة، والذي يحتوي على الفئات: موافق بشدة (7)، موافق (6)، موافق إلى حد ما (5)، محايد (4)، غير موافق إلى حد ما (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

#### الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على عدد من أساتذة الجامعات المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء، لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطويرها، وفي ضوء ملحوظاتهم فقد تم التعديل في صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة (48) فقرة، بواقع (6) فقرات لكل بُعد من أبعاد الدراسة.

#### الثبات

يوضح الجدول (2) تقييم الثبات وصدق التقارب بين أبعاد كل متغير ومؤشراته (فقراته).

جدول (2): نتائج تقييم صدق التقارب بين أبعاد المتغيرين المستقل والتابع ومؤشراتها (فقراتها)

المتغير	البعد	المؤشر	التشعب الخارجي	الفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
المتغير تفويض السلطة	التفويض الإداري	IV1.2	0.720	0.700	0.704	0.526
		IV1.3	0.685			
		IV1.4	0.733			
		IV1.5	0.762			
	التفويض المالي	IV2.1	0.754	0.844	0.847	0.561
		IV2.2	0.761			
		IV2.3	0.766			
		IV2.4	0.746			
		IV2.5	0.766			
		IV2.6	0.701			
	التفويض الفني	IV3.1	0.702	0.846	0.849	0.565
		IV3.2	0.778			
		IV3.3	0.795			
		IV3.4	0.785			
		IV3.5	0.740			
		IV3.6	0.704			
	تفويض اتخاذ القرار	IV4.1	0.838	0.871	0.875	0.615
		IV4.2	0.804			
IV4.3		0.835				
IV4.4		0.825				
IV4.5		0.598				
IV4.6		0.780				
أداء العاملين	الرضا الوظيفي	DV1.1	0.757	0.855	0.861	0.580
		DV1.2	0.833			
		DV1.3	0.657			
		DV1.4	0.760			
		DV1.5	0.776			
		DV1.6	0.775			
	الإبداع	DV2.1	0.746	0.873	0.875	0.612
		DV2.2	0.802			
		DV2.3	0.807			
		DV2.4	0.816			
		DV2.5	0.795			
		DV2.6	0.725			
الالتزام التنظيمي	DV3.3	0.832	0.800	0.807	0.631	
	DV3.4	0.832				
	DV3.5	0.648				
	DV3.6	0.847				
الإنتاجية	DV4.1	0.658	0.802	0.805	0.504	
	DV4.2	0.687				

المتغير	البعد	المؤشر	التشعب الخارجي	الفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط الثبات المفسر
		DV4.3	0.751			
		DV4.4	0.759			
		DV4.5	0.738			
		DV4.6	0.657			

من الجدول (2) يتبين أن كل قيم التشعبات للمؤشرات أكبر من (0.707) وهو ما يؤكد أن كل بعد يفسر أكثر من 50% من التباين في كل فقرة من فقراته؛ وهذا يعني وجود ثبات عالٍ لكل فقرة. وكانت قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) لكل الأبعاد في المتغيرين المستقل والتابع أكبر من (0.700) وأقل من (0.950) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي في كل فقرة من فقرات أبعاد المتغيرين، ولتأكيد الثبات الكلي لكل بعد من أبعاد المتغيرين المستقل والتابع بين النتائج أن الثبات المركب أكبر من (0.700) وأقل من (0.950)، وهذا يؤكد وجود ثبات كلي في كل بعد. وتبين النتائج وجود صدق تقارب بين الفقرات وأبعادها، حيث كانت كل قيم متوسط الثبات المفسر أكبر من (0.500). وهذا يعني صحة وموثوقية النتائج التي يقدمها مقياس كل متغير وعلاقته بالمتغير الآخر، ويلاحظ وجود قيم في التشعبات الخارجية أقل من (0.700) ولكنها تعد مقبولة؛ كون متوسط الثبات المفسر أكبر من (0.500)، وقد تم حذف الفقرتين (IV1.1؛ IV1.6) من المتغير المستقل، والفقرتين (DV3.1؛ DV3.2) من المتغير التابع بسبب انخفاض متوسط الثبات المفسر وانخفاض تشعبها المتسبب في ذلك.

#### نتائج الدراسة

#### نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (تفويض السلطة)

#### جدول (3): التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (تفويض السلطة)

البعد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
التفويض الإداري	1	5.91	0.64	84.5%	مرتفع
التفويض المالي	3	5.57	0.87	79.6%	مرتفع
التفويض الفني	2	5.76	0.75	82.3%	مرتفع
تفويض اتخاذ القرار	4	4.87	1.13	69.6%	مرتفع إلى حد ما
<b>المتوسط العام</b>					
		<b>5.53</b>	<b>0.69</b>	<b>79.0%</b>	<b>مرتفع</b>

من الجدول (3) يلاحظ أن المتوسط العام للمتغير المستقل (تفويض السلطة) جاء بمستوى ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (5.53) وانحراف معياري (0.69)، وأهمية نسبية (79.0%)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد تفويض السلطة بمستويات ممارسة مرتفعة، باستثناء بُعد تفويض اتخاذ القرار، فقد كان بمستوى ممارسة مرتفع إلى حد ما، وحقق بُعد "التفويض الإداري" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (5.91) وانحراف معياري (0.64)، وجاء بُعد "التفويض الفني" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (5.76)، وانحراف معياري (0.75)، وجاء بُعد "التفويض المالي" في الرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (5.57) وانحراف معياري (0.87)، بينما جاء بُعد تفويض اتخاذ القرار في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.87) وانحراف معياري (1.13).

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين)

#### جدول (4): التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين)

البعد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحقق
الرضا الوظيفي	4	5.15	1.11	73.6%	مرتفع إلى حد ما
الإبداع	3	5.98	0.69	85.4%	مرتفع
الالتزام التنظيمي	1	6.21	0.56	88.7%	مرتفع جداً
الإنتاجية	2	5.99	0.70	85.5%	مرتفع
<b>المتوسط العام</b>					
		<b>5.83</b>	<b>0.57</b>	<b>83.3%</b>	<b>مرتفع</b>

من الجدول (4) يلاحظ أن المتوسط العام للمتغير التابع "أداء العاملين" جاء بمستوى تحقق مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (5.83)، وانحراف معياري (0.57)، وأهمية نسبية (83.3%)، وقد كان هناك تفاوت في المتوسطات الحسابية لمستويات تحقق أبعاد أداء العاملين، فقد جاء بُعد "الالتزام التنظيمي" في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي بلغ (6.21)، وانحراف معياري (0.56)، وجاء بُعد "الإنتاجية" في الرتبة الثانية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (5.99)، وانحراف معياري (0.70)، وجاء بُعد "الإبداع" في الرتبة الثالثة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (5.98)، وانحراف معياري (0.69)، بينما جاء بُعد "الرضا الوظيفي" في الرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى مرتفع إلى حد ما بمتوسط حسابي بلغ (5.15)، وانحراف معياري (1.11).

#### نتائج اختبار الفرضيات

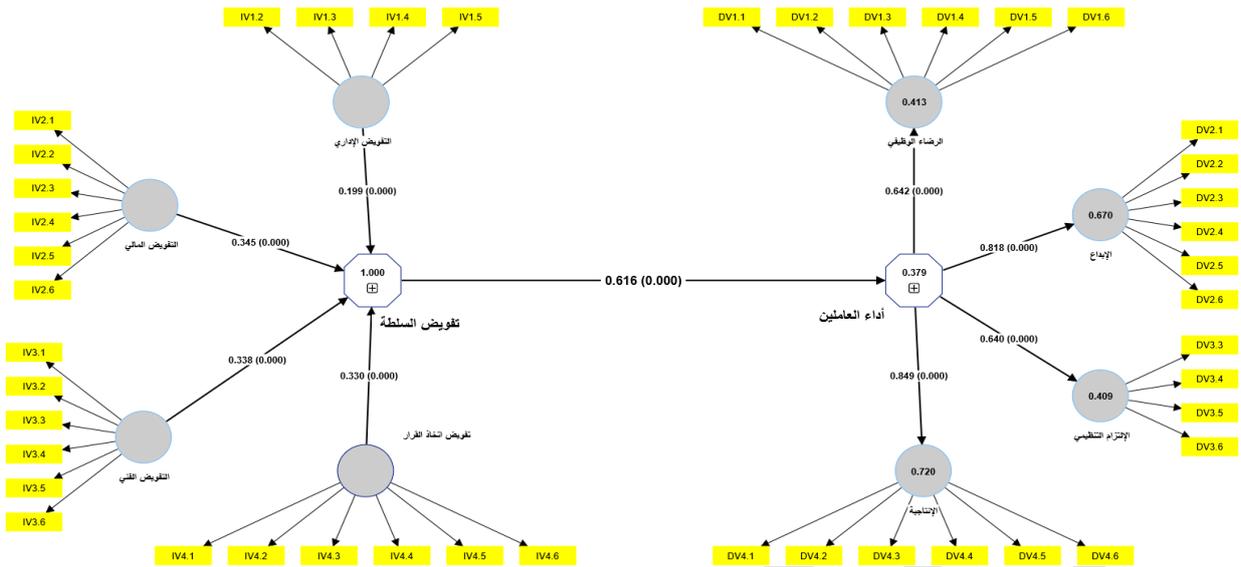
#### أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية (H) على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء".

#### جدول (5): نتائج مسار الفرضية الرئيسية

المسار	R <sup>2</sup>	Beta	الانحراف	T	الدلالة
تفويض السلطة -> أداء العاملين	0.379	0.616	0.048	12.958	0.000

من الجدول (5) والشكل (2) يتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.379)، وهذا يشير إلى أن تفويض السلطة يفسر (0.379) من التباين أو التغيير في مستوى أداء العاملين، أي أن ما نسبته (37.9%) من مستوى الأداء المتحقق لدى العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة) ناتج عن تفويض السلطة، بينما (62.1%) من التغيير أو التباين في أداء العاملين يعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها الدراسة الحالية، كما يتضح أن قيمة معامل الانحدار (Beta) بلغت (0.616) وهي تدل على وجود أثر إيجابي لتفويض السلطة في أداء العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة)، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى تفويض السلطة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (61.6%) في مستوى أداء العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة)، وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة T المحسوبة (12.958) جاءت أكبر من قيمتها الجدولية (1.965) عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.000) وهي دالة إحصائية حيث إنها أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة وبالدرجة (α<0.05)، وتأسيساً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لتفويض السلطة في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.



شكل (2): مسار العلاقة للفرضية الرئيسية

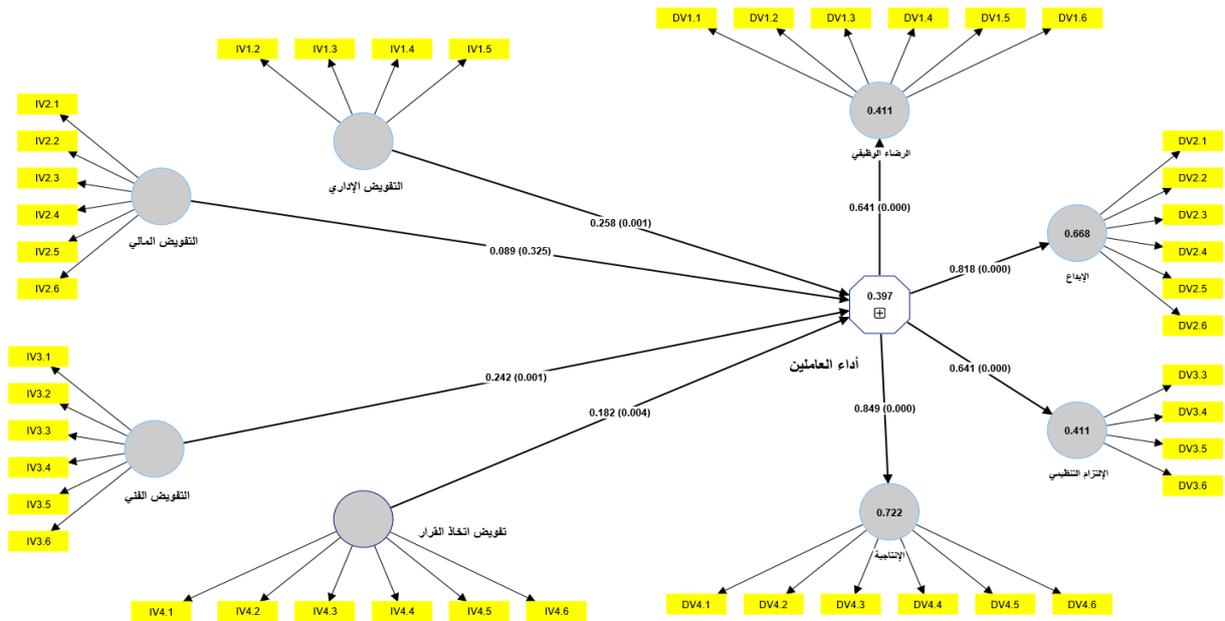
ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

جدول (6): نتائج مسارات الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الدلالة	T	الانحراف	Beta	المسارات
0.001	3.343	0.077	0.258	التفويض الإداري -> أداء العاملين
0.325	0.984	0.09	0.089	التفويض المالي -> أداء العاملين
0.001	3.417	0.071	0.242	التفويض الفني -> أداء العاملين
0.004	2.856	0.064	0.182	تفويض اتخاذ القرار -> أداء العاملين

من الجدول (6) والشكل (3) يتضح الآتي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفويض الإداري في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة  $Beta$  (0.258) وهي تدل على وجود أثر إيجابي للتفويض الإداري في أداء العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة)، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى التفويض الإداري بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (25.8%) في مستوى أداء العاملين، وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة T المحسوبة (3.343) جاءت أكبر من قيمتها الجدولية (1.965) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.001$ ) وهي دالة إحصائية حيث إنها أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة وبالدرجة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتأسيساً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للتفويض الإداري في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفويض المالي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة  $Beta$  (0.089) وهي تدل على عدم وجود أثر إيجابي للتفويض المالي في أداء العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة)، وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة T المحسوبة (0.984) جاءت أقل من قيمتها الجدولية (1.965) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.325$ ) وهي غير دالة إحصائية حيث إنها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة وبالدرجة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتأسيساً على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للتفويض المالي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفويض الفني في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة  $Beta$  (0.242) وهي تدل على أثر إيجابي للتفويض الفني في أداء العاملين، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى التفويض الفني بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (24.2%) في مستوى أداء العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة)، وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة T المحسوبة (3.417) جاءت أكبر من قيمتها الجدولية (1.965) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.001$ ) وهي دالة إحصائية حيث إنها أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة وبالدرجة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتأسيساً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للتفويض الفني في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض اتخاذ القرار في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة  $Beta$  (0.182)، وهي تدل على وجود أثر إيجابي لتفويض اتخاذ القرار في أداء العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة)، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى تفويض اتخاذ القرار بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (18.2%) في مستوى أداء العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة)، وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة T المحسوبة (2.856) جاءت أكبر من قيمتها الجدولية (1.965) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.004$ ) وهي دالة إحصائية حيث إنها أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة وبالدرجة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتأسيساً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لتفويض اتخاذ القرار في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.



شكل (3): مسارات العلاقات للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية  
مناقشة النتائج

- أوضحت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة المتغير المستقل (تفويض السلطة) في البنوك اليمنية (محل الدراسة) كان مرتفعاً، وهذه النتيجة تعطي دلالة على وجود اهتمام لدى البنوك اليمنية بممارسة تفويض السلطة؛ كونه من الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها تدريب وتحفيز العاملين وتعزيز الولاء التنظيمي وزيادة رضاهم الوظيفي، وإدماجهم والتزامهم التنظيمي، وإنتاجيتهم في العمل. وقد تحققت جميع أبعاد تفويض السلطة بمستويات ممارسة مرتفعة، باستثناء تفويض اتخاذ القرار فقد كان بمستوى ممارسة مرتفع إلى حد ما، ومن حيث الأهمية جاء بُعد "التفويض الإداري" في الرتبة الأولى، وهذا يشير إلى أن العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة) يتمتعون بالثقة في قدرة الإدارة على منحهم سلطات وصلاحيات إدارية، والتصرف بحرية في أمور مهمة داخل البنك، وجاء بُعد "التفويض الفني" في الرتبة الثانية، وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير الذي تبديه الإدارات في البنوك اليمنية (محل الدراسة) تجاه تحسين مستوى أدائها في الجانب الفني من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي الكبير الذي يشهده قطاع البنوك على المستوى الدولي والمحلي، حيث أصبحت معظم الخدمات التي تقدمها البنوك للمستفيدين آية، وكذلك التعاملات مع المنظمات الأخرى التي ترتبط معها هذه البنوك بمصالح مشتركة، وهذا يتطلب من البنوك العمل على تأهيل وتدريب فريق عمل ذي كفاءة عالية، ويُعد التفويض الفني أحد وسائل التدريب الفعالة في هذا المجال، وجاء بُعد "التفويض المالي" في الرتبة الثالثة، وهذا يشير إلى اهتمام البنوك اليمنية (محل الدراسة) بتحسين مستوى أدائها في المجال المالي الذي ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق الأهداف المالية بكفاءة عالية، حيث إن البنوك تُعد منظمات مالية تهدف إلى تحقيق الربحية بدرجة أساسية، بينما جاء بُعد "تفويض اتخاذ القرار" في الرتبة الرابعة والأخيرة، وهذا يشير إلى أن هناك تحفظاً من قبل البنوك في منح العاملين سلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات الرئيسية، ويمكن أن يكون هذا نتيجة للتحديات التي تواجهها البنوك، أو المخاوف المتعلقة بالتفويض في منظمات مالية مثل البنوك.
- أوضحت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تحقق المتغير التابع (أداء العاملين) في البنوك اليمنية (محل الدراسة) كان مرتفعاً، وهذه النتيجة تعطي دلالة على أن العاملين في البنوك اليمنية يتمتعون بمهارات عالية، ودافعية كبيرة على الأداء، كما أن للإدارة دوراً كبيراً في ذلك من خلال الحرص على توفير بيئة عمل تشجع على الأداء المميز. ومن حيث الأهمية، جاء بُعد "الالتزام التنظيمي" في الرتبة الأولى من بين أبعاد أداء العاملين بمستوى تحقق مرتفع جداً، وهذا يشير إلى أن العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة) لديهم قيم تدفعهم إلى الالتزام التنظيمي، ويمكن أن يشير هذا أيضاً إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية تعزز من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وجاء بُعد "الإنتاجية" في الرتبة الثانية بمستوى تحقق مرتفع، وهذا يشير إلى أن العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة) لديهم القدرة والدافعية على إنجاز المهام، كما يشير ذلك إلى اهتمام الإدارة بمسألة الإنتاجية التي تُعد المحصلة النهائية للأنشطة الإدارية، والتي يُعول عليها في تحقيق الأهداف، وجاء بُعد "الإبداع" في الرتبة الثالثة بمستوى تحقق مرتفع، وهذا يشير إلى تميز العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة) بملكات إبداعية عالية، كما أن الإدارة تشجع على الإبداع لدوره الحيوي في الابتكار والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية، بينما جاء بُعد "الرضا الوظيفي" في الرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى تحقق مرتفع إلى حد ما، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدة عوامل، مثل ضغوط العمل، وظروف العمل غير المستقرة، أو عدم تلبية توقعات العاملين من ناحية الحوافز والمكافآت.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في أداء العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة)، وهذه النتيجة تؤكد على أن الاهتمام بتفويض السلطة يساهم في تحسين أداء العاملين، فكلما زاد مستوى تفويض السلطة سيؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء العاملين، كما أن تفويض السلطة يعزز من شعور العاملين بالثقة بالنفس، ويرفع من الروح المعنوية لديهم، كما يعمل على الرفع من مستويات رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، ويشجعهم على الإبداع والتطوير، كما يعمل أيضاً على زيادة مهاراتهم وكفاءتهم، وتحفيزهم على تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة منها الدراسات الآتية (Abiona, 2022; Wabomba et al., 2022; Wiredu et al., 2021; Ugoani, 2020; Denis, 2013; تومي وبلقاسيمي، 2021؛ معيتيق وآخرون، 2021؛ لعباضي ولعباضي، 2020؛ كاهيه، 2018؛ الظفيري، 2012).
- اتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفويض الإداري في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وتدل هذه النتيجة على أن تفويض الصلاحيات الإدارية للعاملين من شأنه أن يدرّبهم على ممارسة السلطة، ويعزز من شعورهم بالمسؤولية والثقة بالنفس، ويحفزهم على بذل جهد أكثر لتحقيق أداء مرتفع ومميز، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Zatar, 2018) والظفيري (2012).
- اتضح عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفويض المالي في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ومن الممكن أن يكون سبب هذه النتيجة الرقابة الشديدة التي تصاحب تفويض الصلاحيات المالية، وما ينتج عنها من الشعور بالقلق لدى الموظف الذي تم تفويضه، وما يترتب على ذلك من انخفاض الروح المعنوية لديه في العمل، وقد يعزى سبب هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة الصلاحيات المالية؛ حيث إنها محفوفة بالعديد من المخاطر، وعلى وجه الخصوص في قطاع البنوك، وبالتالي فإن الموظف الذي تم تفويضه هذه الصلاحيات يحتاج إلى الكفاءة العالية والدقة والحرص الشديد حتى لا يقع في أي خطأ محتمل قد تكون عواقبه وخيمة، وهذا بدوره يزيد من العقبات التي تواجه هذا الموظف أثناء العمل والتي من شأنها أن تقلب من دافعيته على التطوير والإنجاز في العمل. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Zatar, 2018) والظفيري (2012).
- اتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفويض الفني في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن التفويض الفني يساعد الأفراد العاملين على إبراز مواهبهم وقدراتهم الفنية، كما يساعدهم على استخدام الأجهزة والبرمجيات الحديثة التي تتناسب مع التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده قطاع البنوك، كما أن للتفويض الفني دوراً إيجابياً وكبيراً في تشجيع العاملين على الإبداع، وتحفيزهم على إنجاز المهام بسرعة وإتقان. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الظفيري (2012) ودرويش والشمرى (2010).
- اتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض اتخاذ القرار في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تفويض اتخاذ القرار من شأنه أن يعزز من شعور العاملين بالمسؤولية والرضا الوظيفي، كما أنه يساعد على سرعة اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال، ويحفز العاملين على الالتزام التنظيمي وبذل جهود أكثر، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم في العمل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الظفيري (2012).

## أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1. يوجد اهتمام كبير لدى البنوك اليمنية (محل الدراسة) فيما يتعلق بممارسة تفويض السلطة.
2. يوجد تفاوت في مستوى ممارسة الأبعاد المختلفة لتفويض السلطة في البنوك اليمنية (محل الدراسة)، حيث يمارس التفويض الإداري، والتفويض المالي، والتفويض الفني بشكل أكبر من تفويض اتخاذ القرار.
3. أن أعلى ممارسة لأبعاد تفويض السلطة (التفويض الإداري، والتفويض المالي، والتفويض الفني، وتفويض اتخاذ القرار) في البنوك اليمنية (محل الدراسة) كان في التفويض الإداري، وأدناها كان في تفويض اتخاذ القرار.
4. تُبدى البنوك اليمنية (محل الدراسة) اهتماماً عالياً بتحسين أداء العاملين لديها.
5. يوجد تفاوت في مستوى تحقيق أبعاد أداء العاملين المتمثلة في (الرضا الوظيفي، والإبداع، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية) في البنوك اليمنية (محل الدراسة)، وكان أعلاها يُعد الالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع جداً، بينما كان أدناها يُعد الرضا الوظيفي بمستوى مرتفع إلى حد ما.
6. تُبدى البنوك اليمنية (محل الدراسة) اهتماماً عالياً بالالتزام التنظيمي أكثر من بقية أبعاد أداء العاملين الأخرى.
7. هناك إدراك كبير من قبل العاملين في البنوك اليمنية (محل الدراسة) لدورهم في إنجاح وتميز البنك الذي يعملون لديه، فقد جاء المتوسط العام لتحقيق أداء العاملين أعلى من المتوسط العام لتفويض السلطة.

## ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بفرصيات الدراسة

1. إن تفويض السلطة له أثر إيجابي في أداء العاملين في البنوك اليمنية.
2. إن أبعاد تفويض السلطة (التفويض الإداري، والتفويض المالي، والتفويض الفني، وتفويض اتخاذ القرار) لها أثر إيجابي في أداء العاملين في البنوك اليمنية، وكان أكثر الأبعاد أثراً لتفويض الإداري، وأقلها أثراً لتفويض اتخاذ القرار.
3. لا يوجد للتفويض المالي أثر إيجابي في أداء العاملين في البنوك اليمنية.

## التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحثان إدارات البنوك اليمنية بما يلي:

1. تعزيز الاهتمام بممارسة تفويض السلطة، وترسيخ هذا الأسلوب كأحد عناصر الثقافة التنظيمية؛ لما له من أثر إيجابي في أداء العاملين.
2. تعزيز الاهتمام بممارسة جميع أبعاد تفويض السلطة بشكل متوازن، وعلى وجه الخصوص الأبعاد التي لها أثر إيجابي في أداء العاملين والمتمثلة في (التفويض الإداري، والتفويض الفني، وتفويض اتخاذ القرار).
3. العمل على توعية القيادات الإدارية بأهمية تفويض السلطة للعاملين، وأثره الإيجابي في تحفيز العاملين وتحقيق الأهداف.
4. ضرورة تنمية القدرات القيادية لدى العاملين بشكل تدريجي قبل تفويضهم للسلطة، وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة بهذا المجال.
5. أن يكون تفويض السلطة للعاملين بحسب خبراتهم العلمية والمهنية، وبما يضمن الاستغلال الأمثل للسلطات التي تم تفويضها لهم.
6. العمل على متابعة أداء العاملين الذين تم تفويضهم للسلطة وبما يضمن عدم انحرافها عن المسار المخطط له، وبما يخدم أهداف البنك.
7. ضرورة المحافظة على مستوى أداء العاملين وتعزيزه؛ كونه الركيزة الأساسية في تحقيق الأهداف والميزة التنافسية.
8. ضرورة الاهتمام بكافة أبعاد أداء العاملين، وألا يتم التركيز على بُعد بشكل أكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى.
9. ضرورة الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين، وإشراكهم في السلطة، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، ومشاركتهم في طرح الأفكار والآراء ورسم سياسات البنك وخطته الدورية، وعدم إهمال آرائهم بمختلف المستويات الإدارية، وذلك من أجل تحقيق مستوى عالٍ من أداء العاملين.
10. ضرورة المحافظة على العلاقة الإيجابية بين تفويض السلطة وأداء العاملين، وتقوية العلاقة بينهما أكثر لما لذلك من مردود في تحقيق النتائج المرغوبة.

## بيانات الإفصاح:

- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: تخضع هذه الدراسة إلى المعايير الأكاديمية والأخلاقية المعتمدة لدى مركز إدارة الأعمال بجامعة صنعاء. تم الحصول على الموافقة من جميع المشاركين، علماً بأن المشاركة طوعية.
- توافر البيانات والمواد: تتوفر البيانات الداعمة لنتائج هذه الدراسة من المؤلف المراسل عند الطلب.
- مساهمة المؤلفين: البحث جزء من أطروحة الدكتوراة للمؤلف الأول بإشراف المؤلف الثاني.
- تضارب المصالح: لا يوجد.
- التمويل: لا يوجد أي تمويل.
- شكر وتقدير: الشكل الجزيل للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء على التسهيلات في جمع البيانات وأيضاً لجميع المشاركين على مساهمتهم القيمة في هذه الدراسة. كذلك الشكر موصول لإدارة مجلة جامعة النجاح للأبحاث -ب- (العلوم الإنسانية) في جامعة النجاح الوطنية ([www.najah.edu](http://www.najah.edu)) على مهنتها وحسن تعاونها مع الباحثين.

## المراجع

- أبو جليدة، سعيد سمير. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو وطفة، سماهر مرزوق أحمد. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميه (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بدر، محمد عبدالحافظ. (2020). الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية. مجلة التربية المقارنة والدولية، (13)، 147-200.
- بكرى، عزيزة أ بكر. (2020). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(36)، 1-25.
- بونخل، فريد. (2007). تأثير الفادة على عملية اتخاذ القرار في التنظيم الصناعي الجزائري (رسالة ماجستير). جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- تومي، نور الدين. وبلقاسمي، عبدالله. (2021). أثر تفويض السلطة على أداء العاملين: دراسة ميدانية لبلدية تيميمون بالجزائر (رسالة ماجستير). جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- الجابري، خالد محمد أحمد. (2015). تقييم الأداء المالي للبنوك اليمنية - دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 3(6)، 1-19.
- الحرازين، حاتم جميل. والراعي، محمد إبراهيم. (2016). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطينية خلال الفترة 1994 - 2012م. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية، 18(1)، 1-20.
- حمادي، نبيل على ميخوت. (2018). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية (رسالة ماجستير). جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.

- الحوراني، طارق فواز. (2013). تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مادبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خليفات، عبدالفتاح. والملاحمة، منى. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 25(3)، 340-289.
- داهود، سالم حليف الزبون. (2022). أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(3)، 195-214.
- درويش، ماهر صبري. والشمرى، إبراهيم راشد. (2010). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى بالكوفة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 82(8)، 51-96.
- الرويشد، فيصل. (2021). درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف. مجلة جامعة النجاح للبحوث - ب (العلوم الإنسانية)، 35(7)، 1134-1105 <https://doi.org/10.35552/0247-035-007-004>
- الزوية، مقبل علي عبدالله. (2018). تقييم أداء البنوك وفق نظام تصنيف CAMEI وعلاقته بمؤشرات الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على البنوك البنينية (أطروحة دكتوراة). جامعة المنصورة، مصر.
- زويش، سامية. (2014). محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسات (رسالة ماجستير). جامعة ألكلي محند أو لحاج، البربرة، الجزائر.
- السعدي، محمد. (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية، 7(28)، 22-8.
- الشريف، طلال عبدالملك. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة إمارة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- صديقي، سارة. (2020). واقع التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين: دراسة على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة برج بوعرييج (رسالة ماجستير). جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر.
- صلاح، ماهر. شهبان، ورائي. والنصر، فراس. (2024). تأثير النمط القيادي والإبداع الإداري على الأداء في المدارس الخاصة في الضفة الغربية. مجلة جامعة النجاح للبحوث - ب (العلوم الإنسانية)، 38(6)، 1092-1051. <https://doi.org/10.35552/0247.38.6.2213>
- الظفيري، ممدوح سودي منوخ. (2012). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العامري، عبده أحمد. وقصير، حنان عيسى. (2017). علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمندراء الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، 23(3)، 53-74.
- عبود، زينب عبدالرزاق. وحسين، ظفر ناصر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 24(1)، 233-259.
- عثمان، يوسف مهني أحمد. (2019). أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة النيل للبترو. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 25(2)، 141-178.
- عجيلية، حاج محمد. (2021). دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية (أطروحة دكتوراة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- العرمان، عبدالرحمن. (2006). أثر تفويض الاختصاص على الإصلاح الإداري (أطروحة دكتوراة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عزيز، رياض ضياء. (2017). دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(1)، 80-97.
- عفانة، جهاد عبدالله عطية. والدوغان، محمد عبدالله بن عبدالرحمن. (2021). تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(1)، 222-267.
- عمرو، طارق علي عبدالله. (2019). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران (رسالة ماجستير). جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- العوادة، عاطف. (2014). العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 41(1)، 91-72.
- العولقي، عبدالله أحمد. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية. مجلة جامعة الجزيرة، 1(1)، 125-161.
- الغش، غياث سليمان. (2015). تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار التربوي في مديرتي التربية في محافظتي دمشق وريفها (رسالة ماجستير). جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- الغشمي، منى صالح صالح. (2019). أثر التدريب وفق المواصفات الدولية (ISO 10015) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء (أطروحة دكتوراة). جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- القاضي، زياد مفيد. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- قرني، حسام. (2022). أثر العمل عن بُعد على إنتاجية العاملين. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، 15(14)، 1-33.
- كاهيه، نادية. (2018). دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة حالة مديرية التربية لولاية ورقلة (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- لعياضي، عصام. ولعياضي، عبدالحكيم. (2020). علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس. مجلة التمكين الاجتماعي، 2(1)، 176-189.
- مجنوب، إشراقة زين العابدين. والفاضل، تيمان إدريس. والبشير، أبو سفيان محمد. وشكرت الله، أمل بشير. (2020). دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث الزراعية، السودان. المجلة العربية للنشر العلمي، 19(19)، 249-279.
- المشرقي، مجاهد يحيى صالح. (2021). التفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في الإدارة العامة لمصرف التضامن الإسلامي الدولي. مجلة جامعة عمران، 2(1)، 177-290.
- معيتيق، مصطفى محمد. وعبدالدام، عمر سالم. والفزيري، حواء إبراهيم. (2021). تفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة مصراتة، 7(18)، 216-240.
- النومسي، جميلة عبدالله صالح. والبلوي، نادية خلف. (2022). ممارسة أبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تقييم الأداء وتقييمه) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة توك. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، 25(25)، 125-164.

## References

- Abdel Rahim, T. Y., & Shehada, M. (2020). The delegation of authority and its impact on employees' performance at Al-Nisr Al Arabi Insurance Company. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(5), 10–21.
- Abiona, O. A. (2022). Influence of delegation of authority on performance of teachers in public secondary schools of Egbeda Local Government Area of Oyo State, Nigeria. *International Journal of Innovative Research in Education, Technology & Social Strategies*, 9(1), 10-18.
- Aboud, Z. A. R., & Hussein, D. N. (2016). Reasons for organizational silence and its impact on employee performance. *Journal of Babylon University for Pure and Applied Sciences*, 24(1), 259-233.
- Abu Jalida, S. S. (2018). *The impact of human resource management strategies on the performance of employees in Libyan telecommunications companies* (Master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
- Abu Watfa, S. M. A. (2010). *Delegation of authority among secondary school principals in Gaza governorates and its relationship to management effectiveness from the point of view of their teachers* (Master's thesis). Islamic University, Gaza, Palestine.
- Afanah, J. A. A., & Al-Dugan, M. A. B. A. (2021). Empowering employees as an administrative style and its impact on creative behavior: A field study on commercial banks in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia. *University of Sharjah Journal of Humanities and Social Sciences*, 18(1), 222–267.
- Aima, H., Adam, R., & Ali, H. (2017). Model of employee performance: Competence analysis and motivation (Case study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center). *Journal of Research in Business and Management*, 4(11): 49-59.
- Ajila, H. M. (2021). *The role of internal marketing in enhancing organizational loyalty of employees: A case study of public sector hospital institutions in Ghardaia State* (Doctoral thesis). University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria.
- Al-Amri, A. A., & Qasir, H. I. (2017). The relationship between strategic thinking and job performance of middle management managers: A field study on Islamic banks in the Capital Municipality of Sana'a, Yemeni. *Journal of Social Studies*, 23(3), 74-53.
- Al-Arman, A. (2006). *The impact of delegation of competence on administrative reform* (Doctoral thesis). Arab Open University, Amman, Jordan.
- Al-Awawdeh, A. (2014). Organizational factors affecting administrative delegation: Perceptions of employees (Managers) in Jordanian ministries centers. *Journal of Administrative Sciences Studies*, 41(1), 91-72.
- Al-Awlaqi, A. A. (2018). The impact of human resources management strategies on developing organizational creativity through knowledge processes as a mediating variable: A field study in Yemeni Commercial Banks. *Journal of Al-Jazeera University*, 1(1), 125-161.
- Al-Dhafiri, M. S. M. (2012). *The impact of delegation of authority on the effectiveness of performance among employees in government sector institutions in Kuwait City: An applied study on the Ministry of Social Affairs and Labor* (Master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Ghash, G. S. (2015). *Delegation of authority and its relationship to educational decision-making in the directorates of education in Damascus and its countryside governorates* (Master's thesis). University of Damascus, Damascus, Syria.
- Al-Ghashmi, M. S. S. (2019). *The impact of training according to the International Standard (ISO 10015) on achieving competitive advantage through employee performance: A field study in mobile phone companies in the Capital Municipality of Sana'a* (Doctoral thesis). University of Science and Technology, Sana'a, Yemen.
- Al-Harazin, H. J., & Al-Ra'i, M. I. (2016). Factors affecting labor productivity and wages in the Palestinian manufacturing sector during the period 1994-2012. *Jordanian Journal of Applied Sciences - Humanities Series*, 18(1), 1-20.
- Al-Hourani, T. F. (2013). *Delegation of authority by secondary school principals in the city of Madaba and its relationship to organizational loyalty of teachers from their point of view* (Master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Jabri, K. M. A. (2015). Evaluation of the financial performance of Yemeni banks - A comparative study between Islamic banks and commercial banks. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 3(6), 1-19.
- Al-Jammal, H. R., Al-Khasawneh, A. L., & Hamadat, M. H. (2015). The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: Case study. *International journal of human Resource Studies*, 5(3), 48-69.
- Al-Mashriqi, M. Y. S. (2021). Delegation and its relationship to organizational loyalty of employees: A field study in the general administration of the International Islamic Solidarity Bank. *Journal of Amran University*, 1(2), 177-290.
- Al-Numasi, J. A. S., & Al-Balawi, N. K. (2022). Practicing the dimensions of management by exception (Defining powers and responsibilities, delegating authority, effective communication, evaluating and assessing performance) among heads of academic departments at Tabuk University. *Journal of Arab Research in the Fields of Specific Education*, 25(25), 164-125.
- Al-Qadi, Z. M. (2012). *The relationship between strategic practices of human resources management and employee performance and their impact on organizational performance: An applied study on private universities* (Master's thesis). Middle East University, Jordan.
- Alruwyshid, F. (2021). The degrees of job satisfaction of faculty members of Aljouf university and its relationship with their achievement motivation. *An-Najah University Journal for Research-B (Humanities)*, 35(7), 1105–1134. <https://doi.org/10.35552/0247-035-007-004>
- Al-Saadi, M. (2018). The availability of human resources selection criteria in Aden secondary schools for the gifted in the Republic of Yemen. *Journal of Social Sciences*, 7(28), 22-8.
- Al-Sharif, T. A. (2004). *Leadership styles and their relationship to job performance* (Master's thesis). Makkah Emirate University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Zuba, M. A. A. (2018). *Evaluating the performance of banks according to the CAMEI classification system and its relationship to operational efficiency indicators: An applied study on Yemeni banks* (Doctoral thesis). Mansoura University, Egypt.

- Amr, T. A. A. (2019). *The impact of administrative empowerment on employee creativity: A case study of Kamran Factory* (Master's Thesis). University of Science and Technology, Sana'a, Yemen.
- Aziz, R. D. (2017). The role of organizational climate in enhancing the creativity process. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(1), 80–97.
- Badr, M. A. H. (2020). Organizational commitment among public secondary school teachers in Cairo Governorate: An analytical study. *Journal of Comparative and International Education*, (13), 200-147.
- Bakri, A. A. (2020). Evaluation of delegation of authority practices and their relationship to decision-making among secondary school principals in Jeddah. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(36), 25-1.
- Bounakhla, F. (2007). *The influence of leaders on the decision-making process in the Algerian industrial organization* (Master's thesis). University of Mentouri, Constantine, Algeria.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice* (6<sup>th</sup> Ed.). London: Macmillan Education.
- Dahoud, S. H. A. (2022). The impact of administrative delegation on educational leaders in the Ministry of Education and its role in improving their administrative performance in Jerash Governorate. *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 3(3), 214-195.
- Darwish, M. S., & Al-Shammari, I. R. (2010). Delegation of authority is the optimal method for raising the efficiency of job performance: A study of the opinions of a sample of managers in the General Company for Fertilizers Industry / Central Region in Kufa. *Journal of Management and Economics*, (82), 96-51.
- Denis, N. (2013). *The impact of delegation on employee's performance in organizations: Case study Coca Cola Company in Mbarara, Uganda* (Bachelor thesis). Kampala International University, Uganda.
- Dessler, G. (2004). *Management principles and practices for tomorrow's leaders* (3<sup>rd</sup> Ed.). New Jersey: Pearson/ Prentice Hall.
- Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: From reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 168-184. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2015-0072>
- Dweikat, N. (2023). The impact of job stress and job satisfaction on employee performance: The case of the Software Companies in Palestine. *An-Najah University Journal for Research-B (Humanities)*, 37(4), 775–803. <https://doi.org/10.35552/0247-037-004-007>
- Gibbs, T., & Ashill, N. J. (2013). The effects of high performance work practices on job outcomes: Evidence from frontline employees in Russia. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 305-326. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2012-0096>
- Hammadi, N. A. M. (2018). *The internal work environment and its relationship to administrative performance: A field study on Yemeni private universities* (Master's thesis). Andalusia University for Science and Technology, Sana'a, Yemen.
- Iis, E. Y., Yunus, M., Adam, M., & Sofyan, H. (2018). Antecedent model of empowerment and performance of Aceh Government with motivation as the intervening variable. *The Journal of Social Sciences Research*, 743-747.
- Indradevi, D. R. (2011). Employee performance through psychological empowerment. *VIT University Vellore GFJMR*, 3, 19-33.
- Jery, H., & Souai, S. (2014). Strategic human resource management and performance: The contingency approach case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6), 284-291.
- Kahia, N. (2018). *The role of delegation of authority in improving the performance of administrative leaders from the point of view of employees: A case study of the Directorate of Education of Ouargla State* (Master's Thesis). University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria.
- Khalifat, A. F., & Al-Malahama, M. (2009). Organizational loyalty and its relationship to job satisfaction among faculty members in Jordanian private universities. *Damascus University Journal*, 25(3), 340-289.
- Kiiza, P., & Picho, E. O. (2015). Delegation and staff commitment in the school of finance and banking, Kigali, Rwanda. *Makerere Journal of Higher Education*, 7(2), 3-13. <https://doi.org/10.4314/majphe.v7i2.1>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Laiadi, I., & Laiadi, A. (2020). The relationship of delegation of authority to improving the performance of employees in the Directorate of Youth and Sports of Souk Ahras State. *Journal of Social Empowerment*, 2(1), 176-189.
- Maiteeq, M. M., Abdul-Daim, O. S., & Al-Qaziri, H. I. (2021). Delegation of authority and its relationship to job performance among secondary school teachers in Misurata Municipality. *Scientific Journal of the Faculty of Education, Misurata University*, 7(18), 240-216.
- Majzoub, I. Z. A., Al-Fadil, T. I., Al-Bashir, A. S. M., & Shukrat Allah, A. B. (2020). The role of material factors in the job satisfaction of employees and workers in the Agricultural Research Corporation, Sudan. *The Arab Journal of Scientific Publishing*, (19), 279-249.
- Othman, Y. M. A. (2019). The impact of employee empowerment on organizational loyalty: A field study on the Nile Petroleum Company. *Al-Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences*, 5(2), 178-141.
- Perera, M. D. S. H., & Weerakkody, W. A. S. (2016). Impact of job satisfaction on job performance of non-executive employees in hotel industry: With reference to Kalutara District in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 11(1), 48-57.
- Qarni, H. (2022). The impact of remote work on employee productivity. *Journal of the Faculty of Politics and Economics*, 15(14), 1-33.
- Sadiqi, S. (2020). *The reality of administrative empowerment and its relationship to the organizational loyalty of employees: A study on a sample of employees of the Faculty of Economics, Business and Management Sciences - University of Bordj Bou Arreridj* (Master's thesis). University of Mohamed El Bachir El Ibrahim, Algeria.
- Salah, M., Shahwan, R., & Alnasr, F. (2024). The influence of the leadership style and administrative creativity on the performance of private schools in West Bank-Palestine. *An-Najah University Journal for Research-B (Humanities)*, 38(6), 1051-1092. <https://doi.org/10.35552/0247.38.6.2213>

- 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.
- Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013). Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247-259.
- Toumi, N. E., & Belkasimi, A. (2021). *The impact of delegation of authority on employee performance: A field study of the municipality of Timimoun, Algeria* (Master's thesis). Colonel Ahmed Draia University, Adrar, Algeria.
- Ugoani, J. (2020). Effective delegation and its impact on employee performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(3), 78-87.
- Wabomba, E. A., Onguso, A., & Bula, H. O. (2022). The influence of employee delegation on the performance in commercial banks in Nairobi County, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 8(3), 123-128.
- Wiredu, J., Otoo, P., & Yang, Q. (2021). The influence of delegation on employees' performance: A case study at Koforidua municipal assembly-Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 9(10), 307-329.
- Yıldırım, I. (2015). The correlation between organizational commitment and occupational burnout among the physical education teachers: the mediating role of self-efficacy. *International Journal of Progressive Education*, 11(3), 119-130.
- Zatar, T. S. (2018). Effect of delegation of authority (financial, administrative) on the performance level of employees: a field study with banks in the kingdom of Saudi Arabia. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 7(4), 83-93.
- Zawish, S. (2014). *Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance in institutions* (Master's thesis). Akli Mohand Ou Lahj University, Berbera, Algeria.

ACCEPTED