



كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة

الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

فرح صابر خليل أبو عياش

إشراف

د. محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2017م



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

إجازة الرسالة
واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من
وجهة نظر العاملين فيها

إعداد:

فرح صابر أبو عياش

نوقشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ 9/4/2017م وأجيزت من لجنة المناقشة المدرجة
أسماءهم وتواقيعهم

التوقيع

.....
د. محمد عوض
.....
د. سمير أبو زنيد
.....
د. زياد جويلس

مشرفاً ورئيساً
ممتحناً داخلياً
ممتحناً خارجياً

د. محمد عوض
د. سمير أبو زنيد
د. زياد جويلس

الإهداء

إلى إمام الذاكرين وقدوة المالكين ومعلم المعلمين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم إلى شهداء فلسطين عامة الذين سألت دماءهم على ثرى
الوطن الحبيب دفاعاً عن الدين وعن المقدسات،،، إلى أول من علمني حروف الهجاء وأعداد
الحساب وأول من بصرنى سبل الحق والصواب إلى نبع الحنان أمي الغالية؛ التي طالما سهرت على
مراحتي وإلى والدي العزيز رمز البر والوفاء مع الدعاء لهما بالرحمة كما مر بياني صغيراً،
إلى نروحي الغالي الذي شجعني ودفعني بكل قوة وعزم وإصرار وكان معي في كل
خطوة خطوتها نحو النجاح والتفوق، إلى فلذة كبدي ابني كريم، إلى أمي الثانية والدة
نروحي، إلى جميع إخواني وأخواتي الأعزاء،،، إلى الذين وجدت فيهم روح المحبة
والإخلاص إلى نجوم سمائي . . . إلى إخواني وأخواتي . . . نرملاتي، والله تعالى أسأل أن
يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وطريقاً موصلاً إلى مرضوانه .

الشكر و التقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسولنا الكريم محمد، صلى الله عليه

وسلم، وبعد،

فإن الشكر لله الذي أعانني ووقفني لإبناجر هذا العمل، ثم الشكر
للدكتور الفاضل محمد عوض الذي تابع ودقق الرسالة وقدم من جهده ووقته

الكثير

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة، وأمتن لهم لأنهم أحاطوني بالرعاية
والتقدير، فجزاهم الله عني خير الجزاء .

ولا يفوتني أن أشكر الإخوة الذين قدموا لي الدعم المعنوي، مما عززني ويزاد

من دافعتي وأخص بالذكر العاملين في البلديات جنوب الضفة الغربية

وأشكر كل أساتذتي كل في موقعه في جامعة الخليل .

وأسأل الله أن يجزي القائمين على جامعة الخليل خير الجزاء، الذين بعزيمتهم

وتصميمهم يسروا سبل المعرفة لينهل الطلبة من منابعها

واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر

العاملين فيها

الطالبة: فرح أبو عياش

إشراف: د. محمد عوض

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية، والبالغ عددهم 1954 موظفًا وموظفة، وتمّ توزيع (350) استبانة على عينة الموظفين التي تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية لتطبيق الدراسة، وتم استرداد (321) استبانة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، و تم التحقق من صدقها بالطرق المناسبة، وكذلك تم التحقق من ثباتها، حيث بلغ الثبات (95%)، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وأن واقع اللامركزية جاء بدرجة متوسطة ولجميع المحاور، ما عدا محور التمكين الذي جاء بدرجة مرتفعة. وأن أداء العاملين مرتفعٌ ولجميع المحاور أيضاً، ما عدا محور الإبداع والابتكار الذي جاء بدرجة متوسطة. وهناك علاقة إيجابية بين اللامركزية وأبعادها (التمكين، والتفويض، والاتصال) ومستوى أداء العاملين (مهارة تنظيم وإدارة الوقت، والإنتاجية، والإبداع والابتكار) في بلديات جنوب الضفة الغربية. كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء

العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وطبيعة العمل، والخبرة العملية، والتخصص، والمحافظة، والتصنيف).

Abstract

This study aimed to investigate the reality of decentralization and its impact on performance level of employees at southern West Bank municipalities from the viewpoint of employees. The total number of employees in population is 1954, where the current study utilized a questionnaire distributed to 350 of them, using a random sample in order to achieve the study objectives; and received (321) and test its hypothesis. The questionnaire reliability and validity were tested, and Cronbach Alpha was (0.95).

The study reached several findings including: the impact of decentralization on performance level was moderate, and that applying decentralization was also moderate, employee performance was high in all areas except innovation and creativity which scored moderate, and that there is a positive relationship between decentralization in its different dimensions (empowerment, communication, and delegation) and employee performance (time management, time organization, productivity, and innovation and creativity) for municipalities operating in the southern West Bank area. The study results also revealed that there are no statistical differences among employees based on their perspectives about the topic using the different demographic variables (sex, age, position, education, nature of work, experience, specialization, governorate, and rank).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تشكل العمليات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال، وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الإستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة (الحو، 2010).

كما يأتي التطوير الإداري عن طريق تغيير أساليب الأداء الإدارية المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات، مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل، وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء وتدفق سير العمل. وتعد اللامركزية إحدى وسائل التنمية الإدارية، حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها، هذا بالإضافة إلى مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة (مطر، 2008).

وتتأثر العمليات الإدارية بصفة عامة بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، فقد تنتزع مسؤولية تلك العمليات على أساس مركزي بالصورة المطلقة أو النسبية، فتأخذ تلك العمليات نمط التنظيم الإداري المركزي، أو تفوض سلطات محلية بإدارة تلك العمليات تفويضاً كاملاً أو جزئياً متبعة نمط التنظيم اللامركزي في الإدارة، في حين هناك ضرورة الجمع ما بين النمط المركزي واللامركزي

لتنظيم الإداري في تنظيم جديد يسمح بمشاركة أهم القوى المحلية في عملية اتخاذ القرار ضمن مفهوم النمط التشاركي في الإدارة (الحلاق، 2012).

وقد جاءت اللامركزية استجابة لنمو أفكار الديمقراطية، فهي ممارسات تقوم بها الإدارة التي تسمح بالمشاركة للمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، وفي تنفيذ العمل الإداري، فاللامركزية تعد من المبادئ المهمة في العمل الإداري، وعلى كافة المستويات، مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والأهداف المطلوب تحقيقها من الأمور التي تلازم العمل الإداري (درويش والشمري، 2010).

ومن هنا، يتضح الدور الذي تلعبه اللامركزية كإحدى الوسائل الإدارية الهامة في عملية الإصلاح الإداري، حيث أصبح من الصعب على المدراء في ظل زيادة الأعباء وتعدد المسؤوليات المنوطة بهم أن يباشروا جميع اختصاصاتهم، وأن يصلوا إلى درجة عالية من الأداء، لذا فإن اللامركزية تُعدُّ حلًا ناجحًا نحو توفير الوقت، والمساعدة في كثير من الأعمال الأكثر أهمية والأطول مدى، بالإضافة إلى أن اللامركزية تعطي الفرصة لإظهار القدرة على تحمل المسؤولية، وسرعة إنجاز العمل بكفاءة (أبو وطفة، 2010).

إن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون مستحيلة بدون اللامركزية، والذي يمكننا تعريفه على أنه دفع السلطة من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأسفل، ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة (راضي، 2010).

وتفويض السلطة لا يعني فقدان المُفوض لسلطته، بل يظل محتفظاً بها كاملة، وله حق استردادها في أي وقت، كذلك لا يُعفى المفوض من مسؤوليته عن أعمال المُفوض إليهم. فالمسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض المسؤول أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة (أبو عيطة، 2008).

من خلال اللامركزية يعهد المدير إلى بعض مرؤوسيه واجبات، أو مهام معينة، مبيئاً لهم حدود هذه المهام، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وليس للمرؤوسين حرية قبول التفويض أو رفضه، أو عدم الالتزام بالإنجاز، وإنما يكونون ملتزمين بإنجاز هذه الواجبات، ومسؤولين أمام مديرهم عن إنجازها في حدود السلطة المفوضة لهم، تطبيقاً للقاعدة الإدارية على قدر السلطة تكون المسؤولية (سيد، 2008).

ومما لا شك فيه أن عملية اللامركزية تتأثر بالعديد من العوامل، منها زيادة الرقابة على المستويات الدنيا، وخطورة القرار، فعندما يكون ذا أثر عظيم على حياة المنشأة فإن الإدارة العليا يجب أن تتخذ القرارات الهامة، ولا تقوم بتفويضها، وتوفر الكوادر الإدارية الكفؤة، وقد يكون حجم المنشأة كبيراً لدرجة لا يمكن معها التنسيق مع الأفراد، وهنا يتجه المديرون إلى تقسيم العمل إلى وحدات، وتفويض السلطة لمديري هذه الوحدات (حرب، 2011).

2.1 مشكلة الدراسة:

أكد الحلاق (2012) على أن هناك توجه نحو تطور نظم الإدارة عالمياً وعربياً، حيث يتجه تدريجياً نحو اللامركزية مع اختلاف في درجة تفويض السلطات، وتوزعها، ونوع الصلاحيات

الممنوحة بين الإدارة المركزية والإدارات المحلية، فإن القاعدة وراء التطور والإصلاح الإداري تكمن في ضرورة الأخذ بمبدأ اللامركزية في الإدارة، بما يتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

وتلعب الإدارة دوراً مهماً في حياتنا العلمية والعلمية ولا يمكن الاستغناء عن ذلك في كافة المجالات، ولعل أبرز المجالات ما يتعلق بتوزيع الصلاحيات وصنع القرارات، وكذلك توزيع السلطة بين المستويات التنظيمية المختلفة، كما أن هناك أنماط لهذه العلاقات تتميز بتركيز السلطات وصلاحيات التصرف واتخاذ القرارات لدى المستوى التنظيمي الإداري الأعلى، وتسمى هذه الأنماط بالأنماط المركزية وفيها لا تتمتع المستويات التنظيمية الإدارية التي تقع أدنى من المستوى الإداري الأعلى بسلطات أو صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات، وهناك أنماط أخرى مغايرة تتميز بتمتع المستويات التنظيمية الإدارية الأدنى فيها بسلطات وصلاحيات التصرف واتخاذ القرارات وهذا ما يعرف بالتنظيم الإداري اللامركزي إشارة إلى عدم تمركز السلطات والصلاحيات لدى المستوى الإداري الأعلى المركزي، وإلى توزيعها والقيام بها في الوحدات التنظيمية الإدارية الأخرى (المنديل، 2003)

كما أن نجاح أي مؤسسة وتميزها عن غيرها، ناتج عن العديد من الأمور، أهمها الاهتمام الكبير بالموظفين، وتهيئة الظروف لهم لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك بمواكبة الموظفين وتحسين الأداء الخاص بهم، من خلال استخدام الأساليب الإدارية المختلفة. تعتبر اللامركزية أحد الأساليب الإدارية التي يمكن أن تحقق تحسناً لأداء العاملين، لذلك تكمن مشكلة الدراسة في البحث في واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تساعد العاملين في البلديات للتعرف على دور اللامركزية وأثرها على أداء العاملين، ومساهمتها في رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين؛ مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وإيجاد قيادات إدارية، وإيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال، وسرعة اتخاذ القرار، وخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين وزيادة الإنتاجية، وإمكانية استخدام نتائج هذه الدراسة في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الفلسطينية، بما يتلاءم مع مواكبة التغييرات المستمرة.

كما تظهر أهمية الدراسة من خلال الاهتمام في مستويات الإنتاج، وجملة العناصر المؤثرة فيه؛ مما يلفت الانتباه إلى دور اللامركزية وأثرها على أداء العاملين، كما تساعد اللامركزية على رفع الضغط عن كاهل العاملين الإداريين في المستويات الإدارية العليا، لكي يتفرغوا لمهام القيادة الأساسية كالخطيط والتوجيه والتنسيق، ويترك للموظف الأدنى مهمة إنجاز الأعمال الأخرى.

أما على الصعيد البحثي، فيمكن أن تغني هذه الدراسة المكتبة العربية والمكتبة الفلسطينية بشكل خاص، وترفعها بمرجع هام حول واقع اللامركزية، وأثرها على مستوى أداء العاملين، كما تضيف هذه الدراسة مادة نظرية يمكن الاستفادة منها على الصعيد الأكاديمي، وكذلك من خلال هذه الدراسة يمكن أن تستفيد البلديات الأخرى من خلال الاطلاع على نتائجها، ويمكن أن يستفيد منها الإداريون من خلال معرفة أهمية اللامركزية.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- التعرف على أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها
- التعرف على واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين
- التعرف على أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين
- دراسة أثر اللامركزية وأبعادها (التمكين، والتفويض، والاتصال) على مستوى أداء العاملين (مهارة تنظيم وإدارة الوقت، والإنتاجية، والابداع والابتكار) في بلديات جنوب الضفة الغربية.
- التعرف على أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وطبيعة العمل، والخبرة العملية، والتخصص، والمحافظة، والتصنيف).

5.1 أسئلة الدراسة:

- من خلال استعراض الباحثة لمشكلة الدراسة، فإنه يبرز سؤال رئيس تحاول هذه الدراسة الإجابة عنه: ما واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟ يتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع اللامركزية في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. ما أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

6.1 فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، ولمعرفة واقع اللامركزية، وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد أثر اللامركزية وأبعادها (التمكين، والتفويض، والاتصال) على مستوى أداء العاملين (مهارة تنظيم وإدارة الوقت، والانتاجية، والابداع والابتكار) في بلديات جنوب الضفة الغربية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وطبيعة العمل، والخبرة العملية، التخصص، المحافظة، تصنيف البلدية).

7.1 مصطلحات الدراسة:

اللامركزية: تفويض السلطة للعاملين، ويُعَدَّ لهم القيام بالمهام على جميع المستويات، بحيث يكون الاتصال جانبياً لإنجاز المهام والواجبات (Daft, 2010).

وتعرف الباحثة إجرائياً اللامركزية بأنها مدى توكيل العاملين في المستويات الإدارية العليا لبعض المهام للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا من خلال التمكين، والتفويض، والاتصال.

المركزية: هي الاحتفاظ بالسلطة للسيطرة على المهام في المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، بحيث تكون معظم الاتصالات رأسياً (Daft, 2010).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها تحمل المسؤوليات والمهام في المنظمة، بحيث تكون السيطرة للإدارة العليا.

الأداء: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (الحلايية، 2013).

واعتبر المانع (2006) الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

أداء العاملين: هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وهو مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة (غزاوي، 2012).

وتعرف الباحثة إجرائياً أداء العاملين دراسة تحليلية لسلوك و عطاء الموظفين و تصرفاتهم أثناء العمل وانه الدرجة التي يحصل عليها العاملون في البلديات من خلال تنظيم مهارة إدارة الوقت، والانتاجية، والابداع والابتكار.

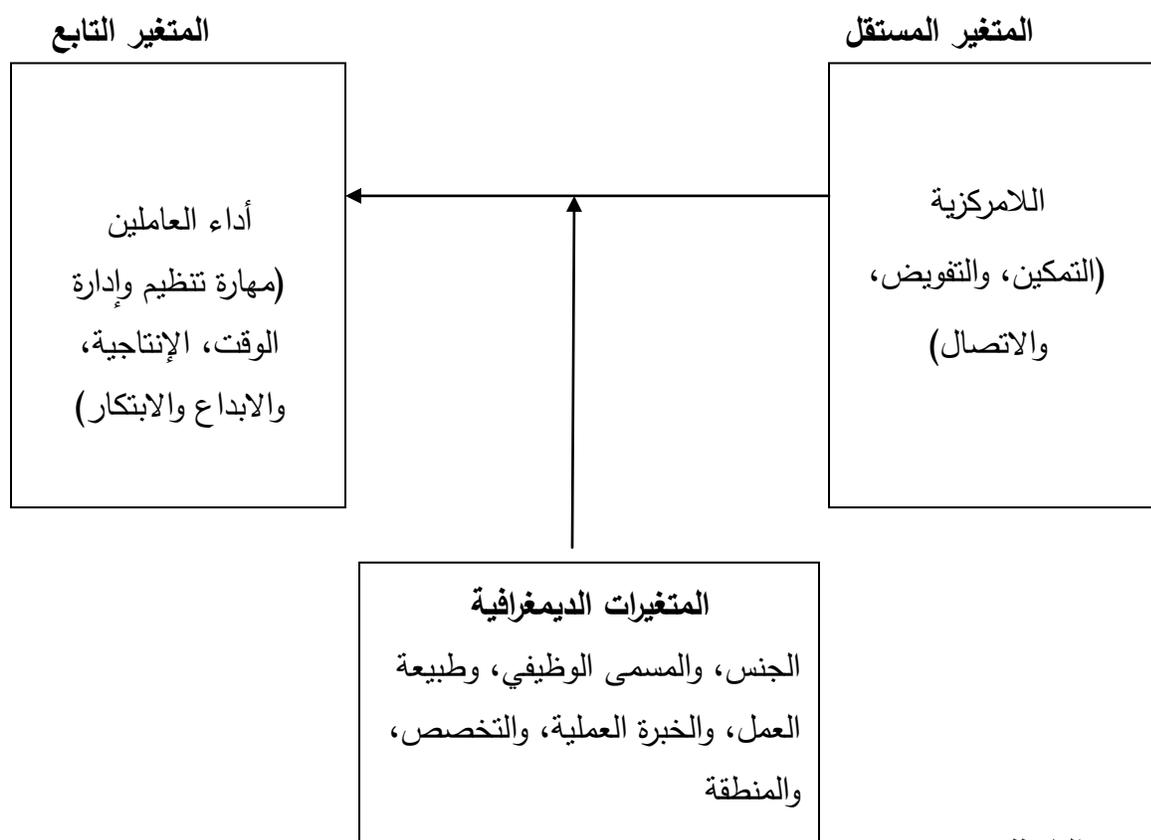
8.1 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: اللامركزية بأبعادها الثلاثة (التمكين، والتفويض، والاتصال).

المتغير التابع: أداء العاملين بعناصره الثلاث (مهارة تنظيم وإدارة الوقت، والانتاجية، والإبداع والابتكار)

المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والخبرة العملية، التخصص، المحافظة، تصنيف البلدية)

9.1 نموذج الدراسة :



المصدر: الباحثة

10.1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: علاقة واقع اللامركزية وأثرها على أداء العاملين.

الحدود البشرية: العاملون في بلديات جنوب الضفة الغربية خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها

الدراسة بين 2016/10/1-2017 /1/1م.

الحدود المكانية: جنوب الضفة الغربية

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2016/2017م.

11.1 محددات الدراسة:

واجهت الباحثة بعض المعوقات التي تمثلت في صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة في جنوب الضفة الغربية، كما واجهت الباحثة صعوبة في استرجاع الاستبانات نظراً لكون كل بلدية في منطقة، كما كان هناك عدد كبير من الاستبانات تالفاً، وكذلك صعوبة في الحصول على إحصائيات حول عدد العاملين في البلديات، كما تحدد أبعاد اللامركزية في هذه الدراسة في (التمكين، والتفويض، والاتصال)، أما الأداء وفقد تحدد في هذه الدراسة من خلال (مهارة تنظيم وإدارة الوقت، والانتاجية، والإبداع والابتكار).

12.1 هيكلية الدراسة

تكوّنت هذه الدراسة من خمسة فصول رُتبت على النحو الآتي:

○ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

وفيه مقدمة لهذه الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، ومصطلحات

الدراسة، ومتغيراتها، وحدودها، ومحددات الدراسة، وهيكلية الدراسة.

○ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل اللامركزية، ومفهومها، وأبعادها، وأهمية وأهداف اللامركزية، والعوامل

المؤثرة بها، والأداء والعوامل المؤثرة فيها، وأخيراً الدراسات السابقة ذات العلاقة.

○ الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، ومدى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات جمع وتحليل البيانات، وأخيراً متغيرات الدراسة.

○ الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة.

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج بيانات أدوات الدراسة ومناقشتها.

○ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج، كما اشتمل هذا الفصل على التوصيات التي انبثقت عن

النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التمهيد:

شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً بموضوع اللامركزية بأبعادها السياسية والإدارية والاقتصادية والمالية، وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم وتقليص أدوار الدولة في الإنتاج، والإدارة المباشرة لمؤسساته، ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني دوراً أكبر في عملية التنمية وقد عبرت عن ذلك الاهتمام تقارير البنك الدولي عن التنمية، في العالم تحت العديد من العناوين مثل: تحقيق اللامركزية وإعادة التفكير، وجعل الدولة أكثر قرباً من الناس، والتحول إلى المحليات (نعيرات، 2006).

وتعد المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية المهمة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تفويض السلطات، فالتنظيم المركزي هو ذلك التنظيم الذي لا يتم فيه تفويض السلطات بشكل كاف، وبالتالي فإن الإدارة العليا هي التي تتولى اتخاذ معظم القرارات الإدارية، ويتصف التخطيط بالمركزية، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التفصيلية الشاملة للمنظمة كلها، وفي ظل المركزية يكون هناك تدخل مباشر وإشراف مباشر من الرؤساء على المرؤوسين، للتأكد من تنفيذهم للخطط التي وضعت لهم، وعلى العكس من ذلك، فإن اللامركزية تتميز بدرجة كبيرة من تفويض السلطات في جميع

المستويات التنظيمية، وبالتالي يُعطى المرؤوسون حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات، حيث يتم مساءلتهم عن النتائج دون تدخل من الإدارة العليا في أسلوب العمل وتفاصيله، وعلى ذلك، فإنه في ظل اللامركزية من المتوقع زيادة قدرة الرؤساء على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وبالتالي يزداد نطاق الإدارة ونطاق الإشراف (المغربي، 2006).

2.1.2 مفهوم اللامركزية:

يُقصد باللامركزية (إدارة الذات) توكيل بعض المهام من المدير الى الموظف، وعندما يقبل الأخير هذه اللامركزية، فإنه يلتزم على القيام بالمهام التي يكلفه بها مديره، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (مهنا، 2006). وعرفها حرب (2011) على أنها المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه.

كما عرفها ناصر (2005) بأنها توكيل المهام لعدة أشخاص قادرين على القيام بها يتحمل فيها كل شخص المسؤولية مباشرة وأسلوب لتنظيم العمل وإعطائه أكثر مرونة وحيوية، وخصوصاً المشاريع المتعددة التي تعود لمؤسسة معينة والمتزامية أو الموزعة جغرافياً؛ لكي تكون أعمالها بطيئة في حالة استخدام المركزية لأسلوب العمل على اعتبار اتخاذ القرار مثلاً يتطلب إلى اللامركزية والاستقلالية الذاتية في مجال المالي، والتصرفات القانونية لذلك المشروع، والإدارة العليا تكون مهمتها التوجيه والمتابعة فيما يتعلق بالسياسة العامة والقرارات الرئيسية والتي تؤثر على المشاريع، وتحسب منها بشكل غير مباشر صفة اللامركزي.

3.1.2 أنواع اللامركزية:

صنفت تعبيرات (2006) وحرب (2011) اللامركزية إلى عدة أنواع أهمها:

- اللامركزية الصلاحية: ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن يمارس صلاحياته التي فوضها إلى غيره طوال مدة التفويض.
- اللامركزية الاختصاص: يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه، بينما تفويض التوقيع يراعى فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، وينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه.
- اللامركزية الإدارية: تهتم بإعادة توزيع السلطة، والمسؤولية والموارد المالية لتقديم الخدمات العامة بين مستويات الحكم المختلفة. وتتضمن نقل مسؤولية التخطيط، والتمويل، والإدارة لوظائف عامة محددة من الحكومة المركزية وهيئاتها لفروع الهيئات الحكومية والوحدات التابعة أو مستويات الحكم والهيئات العامة شبه المستقلة أو البلديات على مستوى إقليمي أو وظيفي.

4.1.2 مبادئ اللامركزية

وهناك مبادئ أخرى للامركزية منها:

- مبدأ المسؤولية المطلقة: المرؤوس دائما مسؤول أمام الرئيس مسؤولية غير محدودة، والرئيس مسؤول أيضاً عن الأعمال أو السلطة التي فوضها لمرؤوسيه، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسؤولية، ولكن قد يحدث في بعض الأحيان أن يجد الرئيس نفسه أنه قد

فوض سلطة غير مناسبة، أو أن المرؤوس لا يستطيع أن يقوم بالعمل المفوض إليه، ولا يستطيع الرئيس إصلاح الوقت، عندئذ تقتضي الضرورة أن يتخلى المرؤوس عن سلطته أو يترك عمله (Karlström, 2015)

○ مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية: حيث إن السلطة هي القوة التي تمكن المسؤول من القيام بالمهام المسندة إليه، فإن المسؤولية هي تعهده باستعمال السلطة لإنجاز هذه الأعمال، ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة المنوطة مع المسؤولية الملقاة، على أنه إذا فوض الشخص سلطة أكبر من تحمله للمسؤولية، فهذا من الأخطاء الإدارية، أما إذا فوض إليه سلطة لا يستطيع بمركزه الإداري تحمل مسؤوليتها، فهذا من الإجحاف الإداري، على أنه من الملاحظ أن بعض المرؤوسين توكل إليهم سلطات لا يستطيعون تحمل مسؤوليتها كمدير المبيعات الذي تعطى له سلطة لبيع المنتجات، وليس له سلطة إجبار الناس على الشراء، فهذا المدير لا يتحدد مسؤوليته في إجبار الناس على الشراء، وإنما في كيفية التصرف في البضاعة وفن البيع والدعاية عنها (راضي، 2010).

○ مبدأ وحدة الأمر: إن وحدة القيادة من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه لسلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بلا حدود أمام هذا الرئيس، على أنه في حين تفويض السلطة لهذا الشخص من عدة رؤساء يكون مسؤولاً أمامهم، وستتوزع سلطاته، وتتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها. وقد تختلف أساليب الرؤساء الذين يتعامل معهم، مما يؤثر ذلك على عمله، الأمر الذي يجعل مبدأ وحدة القيادة يظل ضرورياً أو

يجب أن يكون الشخص مسؤولاً أمام رئيس واحد ليتحمل مسؤولية كاملة في العمل المنوط به (دياب، 2004).

5.1.2 أهمية اللامركزية:

لعل التطور الذي صاحب الدولة الحديثة قد وضع عليها كثيراً من الالتزامات والمتطلبات، بحيث أصبح الرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته، وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة، وظهور هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على الرؤساء، بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى، والتطوير التنظيمي، والنشاطات المهمة الأخرى، كما أنها أدت إلى التأخير في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يحدث ضرراً للتنظيم والمتعاملين معه، وإزاء ذلك ظهرت فكرة التفويض الإداري، وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها (Langa 2014)

وتشجع اللامركزية السكان على المشاركة في صنع القرار حول كم ونوع الخدمات الصحية المقدمة، وتحفز على المبادرة والإبداع، وفي الوقت نفسه تحترم الخصوصيات المحلية كما أنها تعزز وتفعّل من دور المنظمات الجماهيرية. وحيث إن السكان يتعاملون مع هذه المؤسسة، ويتلقون علاجاتهم منها، فمن حقهم أن يعرفوا، ويقرروا نوعية العلاج وجودة الخدمة المقدمة التي يتلقونها عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتنفيذ المشاريع والإصلاحات في المستشفى والقطاع الصحي، بالإضافة إلى ذلك فإن اللامركزية يمكن أن تصبح عاملاً نشطاً في مصلحة الديمقراطية؛ لأنها تسمح

بتسيير مصالح المجتمع المحلي ذاتيا من خلال المنظمات المحلية، وبذلك فإنها تشجع على المشاركة والتعاون بينها (نعيرات، 2006).

وتقلل اللامركزية العبء على العمل الإداري عن المدير، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة، أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه مسؤولية القيام بالعمل المفوض فيه ومسؤولية التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية، وبذلك تتضمن عملية اللامركزية للسلطة ثلاث خطوات رئيسة (غزاوي، 2012):

- توكيل الموظف للقيام بواجبات معينة.
- إعطاء الموظف الإداري الكفاية لأداء هذه الواجبات.
- جعل الموظف مسؤولا أمام مديره عن نتائج هذا الأداء

6.1.2 المعوقات التي تواجه اللامركزية وأسباب الفشل:

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه عملية التفويض إلى ثلاثة عناصر، وهي على النحو الآتي:

معوقات تتعلق بالمدير:

يواجه المدراء الذين يقومون بأداء المهام الإدارية في المستويات الإدارية العليا في الإدارة مجموعة من المعوقات عند تفويض صلاحياتهم إلى العاملون في المستويات الإدارية الدنيا، ومن أهم هذه

المعوقات كما ذكرها كنعان (2009):

- عدم القدرة على تحمل المسؤولية .
- الرغبة في تركيز السلطة والتمتع بمكانتها.
- عدم استقرار بعض المشرفين في وظائفهم.
- عدم القدرة على تحمل المسؤولية وخصوصاً عدم وجود اشخاص مسؤولين.
- يدّعي الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفويض لتصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم.

معوقات تتعلق بالمرؤوسين:

لكون الموظفين في المستوى الإداري الأدنى عندما يتم تفويضهم للقيام بأعمال إدارية من المستويات الإدارية العليا يمكن أن يرافق ذلك بعض العوائق من الموظفين الذين اسند إليهم العديد من المهام الإدارية إضافة إلى العمل الأساسي الذي يقومون به في المنظمة.

ومن أهم هذه المعوقات كما ذكرها مطر (2008):

- عدم وجود الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية من قبل بعض المرؤوسين.
- اعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بالمشرفين.
- انعدام ثقة الموظفين بأنفسهم في تحمل مسؤوليات إضافية، وعدم رغبتهم في ذلك والخوف من النتائج المترتبة على الفشل.

معوقات تتعلق بالمنظمة:

نظراً لكون الرؤساء يعملون على توكيل بعض الأعمال إلى المرؤوسين فإنه يمكن أن يحدث مجموعة من الأخطاء ويمكن ان يواجه المرؤوسين مجموعة من العقبات أثناء قيامهم بالعمل الإداري وهذا ينعكس سلباً على المنظمة مما يسبب لها مجموعة من المعوقات في العمل. ومن أهم هذه المعوقات كما ذكرها المطرفي (2012):

- عدم استقرار أساليب الأداء، وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة، وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الأمور تؤثر على تفويض السلطة، كما أن قصور نظم تقييم الأداء للوحدات التنظيمي.
- تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة، مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات، وتعدد مصادر صنع القرار.

- كلما كان حجم التنظيم صغيراً قلت الأعمال التي يمكن تفويضها.
- عدم وجود نظم فعالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم.

7.1.2 مزايا اللامركزية:

- تتميز اللامركزية بمجموعة من المزايا يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة ككل.
- وقد أوضح مهنا (2006) عدة مزايا للامركزية أهمها:
- إن اللامركزية لا يتقنها كل المدراء، وهي ليس خاصية أو صفة ملازمة لهم، ولكنها قدرة يمكن اكتسابها و تتميتها بالخبرة والعمل المخلص الدؤوب.
- سهولة تمييز الإدارة غير الناجحة في الأقسام داخل المنظمة.
- سهولة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.
- تحقيق الانسجام وخلق جو عمل مناسب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الشعور بالعدالة؛ لأن الفرد يكافأ حسب أداءه.
- توفر اللامركزية الوقت والجهد اللازم للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد الجهد في الإجراءات الشكلية الإجرائية.

○ تحفز اللامركزية على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم، ويرفع روحهم المعنوية، ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم، ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه؛ لما تؤدي إليه من تنمية لروح الابتكار والمبادأة لديهم.

- اللامركزية تعبير صادق عن الذات، وهي وسيلة للتدريب على تحمل المسؤولية للمرؤوسين.
- إنها تساهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.
- إنها تحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، فالعمل الإداري مع اللامركزية يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها، من حيث إنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري

8.1.2 سلبيات اللامركزية

نشأ العديد من المشكلات والصعوبات عن تطبيق اللامركزية وهي (حريم، 2006):

1. لا تستطيع الوحدات خارج المنظمة الاستفادة من خبرات المستشارين في المنظمة.
2. ازدياد إمكانية دمج العمل بين الوحدات المختلفة
3. يمكن أن تؤثر عكسياً على معنويات العاملين إذا لم يكونوا مهتمين بزيادة مسؤولياتهم.
4. نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين القطاعات؛ مما قد ينتج عنهما تضارب المصالح في المنظمة.
5. تتطلب اللامركزية توفير عدد أكبر من المدراء الأكثر كفاءة لنجاحها

6. لا تحفز على تبني الابتكارات؛ لأن سلطة اتخاذ القرارات موزعة وبعيدة.
7. التركيز على مراكز الربح قد يؤدي إلى أن مسؤولي هذه المراكز يضحون بالنظرة الشمولية لأهداف المنظمة من أجل مصلحة وأهداف المركز (القطاع).

9.1.2 مواصفات اللامركزية:

وقد ذكر عريفي (2007) هناك عدة مواصفات للامركزية اهمها:

1. التفويض يكون من المستوى الإداري أعلى إلى المستوى الإداري الأسفل، والعكس ليس صحيحاً.
2. يجب ان يكون التفويض بناء على قرار إداري من المفوض، وليس بحكم تقسيم العمل.
3. احترام التسلسل الوظيفي.
4. يجب أن يكون التفويض وفق الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة.
5. تحديد العمل الإداري الذي يتم فيه التفويض.
6. جعل الشخص المفوض على استعداد للقيام بالمهام الادارية الموكلة اليه.
7. أن يخضع الشخص المفوض لمحاسبة الرئيس ببقاء قنوات الاتصال بينهما مفتوحة.

10.1.2 أسباب اللامركزية:

ترجع أسباب اللامركزية في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات، وإلى فلسفة الإدارة اتجاه مركزية أو لامركزية. وبذلك يُعدُّ تفويض الإدارة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام باللامركزية لأسباب عديدة هي (مهنا، 2006):

1. أن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً.
2. أن اللامركزية هي العنصر الأساسي لتطوير القدرات الإدارية للمرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية تفويض الإدارة.
3. كل مؤسسة تحتاج إلى التركيز على المناصب الإدارية في تنظيمها بسبب وفاة شاغليها، أو ترقيهم، أو نقلهم أو.... وفي هذه الحالة يكون بديل قادر على القيام بهذا المنصب الإداري.
4. توسيع وتنمية خبرات القيادات الإدارية بحيث تصبح اللامركزية أداة لتدريب قادة المستقبل.
5. تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري فيما يتعلق بأداء برامجها، كما تعمل على رفع الروح المعنوية وخلق روح المبادرة والابتكار والقضاء على الروتين ومقومات تنفيذ البرامج

11.1.2 شروط تطبيق اللامركزية

لأجل تطبيق اللامركزية لا بد من أن يكون هناك مجموعة شروط يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتم نجاح تطبيق اللامركزية في المنظمة.

يوجد لدى اللامركزية شرطان ذكرها الحلو (2010) وهما:

1. أن يكون مُفوضيها هيئة منتخبة من الشعب، وتوصف اللامركزية بأنها مطلقة أو كلية عند تأليف مجالس الهيئات اللامركزية بالانتخاب فقط، وقد تكون اللامركزية نسبية أو جزئية عند

تأليف المجالس بالانتخاب والتعيين معاً، وتفقد اللامركزية ميزتها الأساسية في حال أقدمت السلطة المركزية على تعيين تلك الهيئات.

2. أن يمتلك المفوض الشخصية المعنوية وهي شرط أساسي لا وجود لها دونه. وترتبط الشخصية المعنوية بنتائج قانونية تنجم عنها (الحلو، 2010):

- وجود شخصية قانونية ذاتية مستقلة عن الأشخاص المكونة لها.
- وجود جهاز إداري وفني خاص لها.
- تمتعها بموازنة خاصة.
- تمتعها بالذمة المالية.
- حق التعاقد والتقاضي والاعتراف بأهلية اكتساب الحقوق، وتحمل المسؤوليات الناجمة عن الأعمال التي يمارسها العاملون في أجهزتها الإدارية والفنية باسمه.

12.1.2 العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية

يعتمد التوازن بين المركزية واللامركزية على قدرة الإدارة العليا على فحص ودراسة العوامل

المؤثرة على درجة اللامركزية منها (ماهر، 2007):

❖ **كفاءة والتزام المرؤوسين:** كلما ارتفعت كفاءة المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى والتزامهم بأداء العمل، أمكن إذن الوثوق في أن تفويض السلطات واللامركزية يمكنها أن تؤدي إلى نتائج إيجابية .

❖ **حجم المنظمة:** كلما كبر حجم المنظمة كان ذلك سبباً يدفع إلى تفويض السلطة، ومنح مزيد من الحرية إلى المستويات الأدنى؛ لأنه من الصعب جداً أن يكون لدى المديرين في الإدارة العليا في المنظمات الكبرى الوقت لاتخاذ جميع القرارات الرئيسية.

❖ **أهمية الابتكار:** كلما رغبت المنظمة في مزيد من الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة في العمل، فعليها أن تشجع الديمقراطية في العمل، ومنح مزيد من الحرية وجماعات العمل والاجتماعات واللجان وفرق العمل وكلها أدوات لتحقيق اللامركزية.

❖ **السرعة في اتخاذ القرار:** كما احتاجت المنظمة إلى السرعة في اتخاذ القرار، فعليها إذن أن تمنح كل مسؤول يواجه مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرار مزيداً من السلطة، حتى يتمكن من الحركة السريعة واتخاذ القرار.

❖ **كفاية نظام الاتصالات:** يكون استخدام أسلوب اللامركزية أكثر فعالية إذا وفر نظام الاتصالات والسرعة والدقة في نقل المعلومات، وأدى استعمال الكمبيوتر والبريد الإلكتروني إلى احتمالية اتخاذ القرارات السريعة والفورية.

❖ **تحفيز العاملين:** فالأفراد يلتزمون بأهداف المنظمة بحماس ورغبة، وهذا يجعلهم يمارسون توجيهاً ورقابة ذاتية من أجل تحقيق هذه الأهداف، وبهذا توظف إمكانات العاملين وجهودهم

وقدراتهم الإبداعية لمصلحة المنظمة بدلاً من تعطيل هذه الإمكانيات والطاقات وخنقها تحت غيوم السلطة المركزية.

❖ **فنون ووسائل الرقابة:** حينما يقوم أي مدير بتفويض السلطة، يجب عليه أن يتأكد من أن هذه السلطة ستستخدم بشكل مناسب، وافتقار المدير إلى وسائل رقابة فعالة لا يشجعه على التفويض، ويدعم وجهة نظره القائلة أن تصحيح الأخطاء أو مراقبة العمل يتطلب وقتاً أكثر مما يتطلب أداء العمل.

❖ **ديناميكية المنظمة:** إن ديناميكية نشاط المنظمة وعملها يؤثر في درجة اللامركزية المناسبة، فإذا كان هذا النشاط سريع التغير، ويواجه مشكلات معقدة نتيجة التوسع، فمن المتوقع أن يضطر المسؤولون إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ **فلسفة المرؤوسين:** إن رغبة المرؤوسين في تحمل المسؤولية تقنع الإدارة العليا في التفويض وتطبيق الأسلوب اللامركزي في العمل.

❖ **تكلفة القرار وخطورته:** كقاعدة عامة كلما زادت خطورة القرار وأهميته بالنسبة للمنشأة ككل زاد احتمال اتخاذه بواسطة الإدارة العليا.

إنَّ الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذه أن صنع القرار عبارة عن عملية مخططة بشكل مسبق تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث المركز للتوصل لاتخاذ القرار بكل جدية؛ لتفادي وجود عيوب، أما فيما يتعلّق بعملية اتخاذ القرار فهي رد فعل فوري لما يحيط

بالقرار من مؤثرات وقد تكون بصورة غير مخطط لها في بعض الأحيان ولكن يجب على المدير الناجح أن يكون مستعداً لهذا الوضع المفاجئ، كما ينصح دائماً بعدم التسرع في اتخاذ أي قرار.

13.1.2 أبعاد اللامركزية:

تقسم اللامركزية إلى ثلاثة أبعاد: وهي التمكين والتفويض والاتصال، وسيتم في هذه الدراسة

تناول هذه الأبعاد وهي كما يأتي (راضي، 2010):

أولاً التمكين:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تعني أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الإداري الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم؛ ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، كما أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها (راضي، 2010).

والمقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه، وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع

المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل (الطائي وقداة، 2010).

وينظر إلى التمكين الإداري على أنه منح العاملين حرية التصرف، وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والإبداع الإداري. فمن خلال التمكين، والثقة، والسماح بتدفق المعلومات، وزيادة فرص الحوار والتفاهم، فإن ذلك يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد في الأداء الوظيفي للعاملين (Wilmar, 2009).

أساليب التمكين

وقد أظهر (Randloph, 2000) أن أهم أساليب التمكين هي:

أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد، أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. و أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق؛ لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق؛ لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً

مراحل التمكين:

إن عملية تمكين العاملين لا بد أن تمر بمجموعة من المراحل كما حددها (Willis,1999) وهي: المرحلة الأولى: مرحلة رفض الفكرة، أي رفض فكرة التمكين وتطبيقه، وللتغلب على الرفض لا بد من التنقيف الوافر، وتوفير المعلومات، والبحث عن اهتماماتهم.

المرحلة الثانية: مرحلة الاختبار، ولمعالجة هذه المرحلة لا بد للمنظمات من تحديد حدود وفترة للممارسات العملية، وبناء أدلة وأولويات، وضمان فهم للمسؤوليات ودرجات الحرية.

المرحلة الثالثة: مرحلة المشاركة، لا بد من توفير دعم للإدارة الانتقالية عن طريق التزويد بأوراق عمل وعمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق.

مستويات التمكين:

قسم مازن (2006) التمكين إلى ثلاثة مستويات وهي:

المستوى الأدنى: في هذا المستوى، يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

المستوى المتوسط: في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم. ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة

المستوى الأعلى: يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخونه. ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق عمل ذاتية

التوجيه. هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

مزايا التمكين:

هناك مجموعة من المزايا يمكن أن يتمتع بها الموظفين عندما يتم تمكينهم داخل المنظمة، وهذه المزايا تتعكس بشكل إيجابي على أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام.

أشار (Hynes, 2004) إلى أن القيادات التمكينية تتسم بما يأتي:

1. زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
2. استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
3. توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد، د والمعرفة التقنية، والمعدات، والأدوات بشكل متكامل.
4. تشجيع التعلم المؤسسي، ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
5. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

معوقات تطبيق التمكين

يرى (Carter,2009) أن معوقات التمكين تكمن فيما يأتي:

- 1-عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.

2- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.

3- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.

4- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

ثانياً التفويض:

هو تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرًا يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه (مازن، 2006).

وقد عرف راضي (2010) التفويض بأنه إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح لمدة محددة وهدف محدد.

كما أكد (Hughes, 2002) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل. كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهام أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعوراً بالرضا عن توافر السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في

مواقف العمل وصنع القرار، كما يسهم في تحفيز المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية مثل: حاجات الأمن، والاحترام، والتقدير، وتحقيق الذات؛ مما يرفع الإنتاجية في العمل.

أهمية وأهداف تفويض السلطة وآثارها:

درويش والشمري (2010) آثار إيجابية وفوائد تتمثل هذه الآثار بتحقيق الأهداف الآتية:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس في المستوى الإداري الأعلى للقيام بمهامه الأساسية: إن تفويض الرئيس لجزء من السلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين ذوي الكفاءة يساعده على مراقبة كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية، إضافة إلى توفير الجهد والوقت الذي يمكن توظيفه في وظائف الإدارة الأساسية وهي العمليات المتعلقة بالتنظيم، والتوجيه، ورسم السياسات، وتنفيذ أهداف العمل الإداري بدلا من إهدار وقته بالقيام بالأعمال التي يمكن لمرؤوسيه القيام بها.
- يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين إلى تطوير المهارات والقدرات الإدارية والإبداعية للأفراد، من خلال ممارستهم لوظائف الإدارة الأساسية (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة).
- خلق شعور الرضا والحماس والولاء والانتماء للتنظيم الإداري وإعدادهم لتحمل المسؤولية وذلك من خلال تطوير الثقة لدى المرؤوسين في مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية عمل المنظمة.

- تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات

وكذلك الافراد والاجور، كل ذلك يؤدي إلى ترشيد الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الجودة، وبأقل التكاليف والوقت والجهد، عما هو متبع في الطرق التقليدية.

○ تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم: أن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبيراً عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة ايجابية تتمثل في زيادة الاداء والانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإدارته، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم.

ثالثاً الاتصال:

عملية الاتصال هي عملية مكثفة، ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم. ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس، ولا توجد رسميات في الخطاب، ولا يوجد خوف من المسؤول لأن مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل هم واحد لكل من المرؤوس والمسؤول؛ فقد يقف المرؤوس في اجتماع ما، ويوقف الرئيس عن الحديث؛ أي يقاطعه دون ممانعة، ودون تكوّن مشاعر معادية بين الطرفين (راضي، 2010).

وهو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات، والمعلومات، والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والصلات والتشابكات، فيؤثرون، ويتأثرون ببعضهم (المطرفي، 2012).

لذلك يعدّ الاتصال عنصراً يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في الوقت نفسه يعدّ فناً يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، وتوجد مبادئ رئيسة للاتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص، وتساعد المدير في بناء اتصال جيد بالتركيز على الجوانب المتصلة بالاتصال. ويرأي الباحثة أنها تتفق مع كورتل (2010) في ذلك؛ لأن الاتصال يؤثر في العمليات الإدارية التي هي مهمة لكل مؤسسة، والتي هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجه، والرقابة، ونجاح الاتصال يؤدي إلى نجاحهم وفعاليتهم (كورتل، 2010).

14.1.2 أداء العاملين:

الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي للعنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات، وقدرات لإنجاز الأعمال (آل سعود، 2008)، ونتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (العجلة، 2009)، أما أداء العاملين فهو النتائج العلمية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة (الجساسي، 2010). وهناك تعدد في تعريفات الأداء أوردها العجلة (2009) بأنه حصيلة جهد، ومنهم أو أنه إنجاز عمل، أو ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية. وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن العجلة (2009) يرى أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يأتي:

☞ الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع

☞ الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل .

☞ الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة

الإدارية والهيكل التنظيمي (العجلة، 2009).

15.1.2 معدلات الأداء

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء، وقد يُعدّ معدل الأداء هدفاً، أو أداة

تخطيطية، أو قد يعكس خطة، أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، كما أن تقدير معدلات الأداء

يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى، وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة، والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة، ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة (آل سعود، 2008).

16.1.2 متطلبات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف المخططة والموضوعة، وحدد درة (2003) متطلبات الأداء الوظيفي بما يأتي:

أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د. محددات و معايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على

الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

17.1.2 محددات الأداء:

لم يتفق العلماء على تحديد محددات الأداء الوظيفي وبين (أبو شرح، 2010) ذلك من خلال هذه الأسباب:

1. بعض فئات العاملين ينقصها الانسجام مع محددات أداء الفئات الأخرى.
2. اختلاف محددات أداء أفراد العاملين من مؤسسه إلى أخرى.
3. تلعب البيئة الخارجية في تحديد محددات الأداء الوظيفي.

فتباين في الأداء الوظيفي ناتج عن تفاعل متغيرات عديدة ترتبط بعوامل عديدة وهذا التفاعل يحتاج إلى جهد الموظف وقدراته وجهده سلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئة وجوانب شخصية تمثل الدوافع والقدرات والإدراك وهي جميعا لازمة لحدوث الفعل.

وبين آل سعود (2008) ثلاثة محددات للأداء وهي:

أولاً: **الدافع إلى العمل:** ويقصد به مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين، ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات، فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس، والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي، والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

ثانياً: بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما: البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة، والتغيرات التي قد تحدث، ومدى تأثيرها على المنظمة.

ثالثاً: القدرة على أداء العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم؛ لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاثة عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

ويرى العساف (2003) أن محددات الأداء الوظيفي في العوامل الثلاثة رئيسية التالية:

- ❖ الجهد المبذول، وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل
- ❖ قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول

❖ إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراتِه وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها

عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

18.1.2 عناصر الأداء:

أولاً تنظيم الوقت

يرى (الهور، 2006) أن الوقت من الأشياء التي يجب أن يحرص عليها الإداري، وإذا لم يستخدمه بشكل جيد وفعال فمعنى ذلك أنه ذهب هدراً ولا يمكن تعويضه، لذا فالمدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر".

لقد أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل، تحقيقاً للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات. ويعد الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية، التي ليس لها سلطة أو قدرة على التحكم فيه، فلا يمكن لأحد تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تخزينه، فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو، ويتمثل ذلك في تحديد المدة الزمنية المعروفة بالتقويم، التي على أساسها يتم احتساب الدقائق، والساعات، والأيام، والشهور والسنين (الصوري، 2008).

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان، ومكان، وإنسان فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا تقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر، وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى. وقبل البدء في تحديد المقصود

بإدارة الوقت، لا بد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت تشمل إدارة الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، وإذ ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين، ونظر الإنسان للوقت من خلال مفاهيم مختلفة، اعتمد فيها على تصنيف الظواهر الكونية، فمنها الوقت الميكانيكي الذي يتعلق بحركة الأجسام المادية والسرعة، ومنها الوقت البيولوجي الذي يقيس تطور الظواهر الطبيعية كالنمو، ومنها الوقت النفسي، والاجتماعي، والميتافيزيقي. ويقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حالياً في كل الأنشطة، بل تعني أن نخصص لكل نشاط قدرًا من الوقت الذي يستحقه. ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم، كما يختلف من ثقافة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة (الأسطل، 2009).

هناك أكثر من تعريف لإدارة الوقت منها "الاستخدام الفعال لموارد المتاحة بما فيها الوقت وهناك تعريف آخر يقول أن إدارة الوقت هي تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام التافهة، وفي تعريف آخر يجمع بين المنظور الإسلامي والمنظور الإداري يقول "هي تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودينيوية لنا ولمن أمكن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا (الرشيد، 2003).

العلاقة بين الوقت والإدارة:

تتضح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال إبراز أهمية الوقت ومكانته في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها وعملياتها، كما يوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة "عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب، وعملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة" (الصوري، 2008).

فعلى اعتبار أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة لأي منظمة، لذلك ينبغي أن يستغل بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة، وتجدر الإشارة إلى أن الاستغلال الأمثل يشمل الاستفادة أيضاً من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت، وذلك بكفاءة وفعالية (الهور، 2006).

لقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة، واحتل مكاناً بارزاً فيها، وذلك كما يتضح مما يلي:

- اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تيلور) بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة وأقل وقت ممكن، وقد أخذ تيلور في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة أو لأسباب اضطرارية أخرى (الأسطل، 2009).

ثانياً: زيادة الإنتاجية:

يثير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين سواء الاقتصاديين أو الماليين أو مقرري السياسات الاقتصادية، فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية وتقليص الفاقد والارتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات، خاصة في ظل التناقص الذي يشهده العالم في حجم الموارد المتاحة (هنية، 2005).

وتعتبر الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتماماً متزايداً في كافة الجوانب الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فالدول المتقدمة أدركت أن الاهتمام بالإنتاجية هو طريقها إلى التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي، كما يثير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين سواء الاقتصاديين أو الماليين أو مقرري السياسات الاقتصادية، فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية وتقليص الفاقد والارتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات، خاصة في ظل التناقص الذي يشهده العالم في حجم الموارد المتاحة (الصوص، 2011).

ويرى منصور (2004) أن تعريف الإنتاجية هو النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة. ويفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في منشأة بالنسبة لغيرها من المنشآت، أو في فترات مختلفة.

إن مفهوم الإنتاجية قد مر في مراحل متعاقبة من التطور سواء في أهميته أو طرق قياسه أو مؤشرات وطرق تطبيقه، حيث ارتبط مفهوم الإنتاجية في البداية بمفهوم إنتاجية العمل " والذي يقوم على مقارنة المخرجات مع مدخل واحد فقط هو مدخل العمل، وقد تطور قياس الإنتاجية لاحقاً عبر إدخال متغيرات

جديدة في القياس مثل رأس المال، القدرة الإدارية، الخدمات الأخرى، وبالتالي ظهر مفهوم جديد لقياس الإنتاجية وهو قياس متعدد المتغيرات وسمي بالإنتاجية المتعددة وهو أكثر تطورا وشمولية حيث يقيس الإنتاجية من خلال مقارنة المخرجات بمجمل العملية الإنتاجية، ويعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على التخطيط الدقيق للعمليات الإنتاجية قبل البدء بالإنتاج ، وذلك بهدف زيادة الإنتاج وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف (اسماعيل، 2001).

ثالثاً الإبداع والابتكار

تبرز الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية، والتغير في حاجات ورغبات الزبائن .ولذلك فان المنظمات احدى أهم السمات المميزة للمنظمات الناجحة هي الابتكار والإبداع والتجديد لمعروضاتها من المنتجات والخدمات. يعرف الإبداع على انه توليد طرق وأساليب جديدة لانجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولا للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد (راضي، 2010).

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة (خلف، 2010).

والفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السابق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شئون المنظمات. هذا فضلاً عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبناها المدير العربي لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أكثر من استنادها لاستخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة (العجلة، 2009).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالي (عوض، 2013).

19.1.2 البلديات

منذ قيام السلطة الفلسطينية عام 1994م، عملت على تأسيس وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، حيث تولت مسؤولية رعاية المجالس المحلية المختلفة، وقد حددت هذه الوزارة رسالتها لتطوير نظم الحكم المحلي الفلسطيني، من أجل تعزيز التنمية، وبناء الديمقراطية من خلال نظم ملائمة للأوضاع السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية للشعب الفلسطيني (ردايدة، 2006).

وقد شهد قطاع البلديات نشاطا مكثفا وتطورا ملحوظا في تعزيز المشاريع التنموية والخدمية كما يهدف إلى تأمين كافة الخدمات المتصلة بنظافة المدينة والقرية، وتجميلها، والحفاظ على صحة المواطن وسلامته وتيسير كل احتياجات النمو المستقبلي للسكان والتجمعات السكانية، بما في ذلك العناية بالطرق الداخلية، والحدائق، والإنارة، وتجميل المواقع السياحية ومداخل المدن والأحياء السكنية وغيرها. فعاليتها في القيام بمهامها لخدمة المواطنين، ولتوسيع نطاق التعاون بين الجهود الحكومية والأهلية للعناية بالبلديات.

كما أن نجاح المجالس البلدية في القيام بدورها التنموي، وتطوير أدائها يسهم في تحسين ودعم مستويات التنمية القومية، وأن فشل هذه المجالس أو تقصيرها في أداء مسؤولياتها يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف التنموية ويزيد من الأعباء والمشكلات التي تواجهها الحكومة المركزية (عبيد وآخرون، 2013).

ويعرف شنتاوي (2002) البلدية بأنها مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي، تحدث، وتلغي، وتعين حدود منطقتها وسلطتها ووظائفها بمقتضى أحكام القانون، ويتولى إدارة البلدية مجلس ينتخب

أعضاؤه انتخاباً مباشراً أو يعينون حسب أحكام القانون، كما يعدّ مجلس البلدية شخصاً معنوياً، يقاضى بهذه الصفة ومدة دورة المجلس البلدي أربع سنوات اعتباراً من تاريخ تسلمه لمهامه.

والبلدية أو الهيئة المحلية هي وحدة البناء الاستراتيجي للسياسات العامة، كما أنها وحدة بلورة هذه السياسات ووضع أسس تنفيذها، فهي تمثل العلاقة القوية بين الحكومة المركزية، والحكم المحلي في المحليات المختلفة، كما انها الوحدة التي تبلور حاجات السكان وتحدد أولوياتهم بناءً على أسس وقواعد تنموية دون إهمال للحاجات الطارئة التي قد تبرز بين الحين والآخر، وعليه فان البلدية أو الهيئة المحلية تمثل مصدر المعلومات والبيانات التي تكون أساساً لصياغة السياسات والأهداف الاستراتيجية للحكومة المركزية، كما أنها اللبنة التي تحقق هذه الأهداف وتبلور هذه السياسات واقعا ملموسا في المجتمع المحلي، كل ذلك ضمن نظام محلي يحدد المسؤوليات، ويعين الأهداف، ويضع النظم التي تضمن تحقيق أعلى درجة من الرقابة لضمان مستوى مقبول من الشفافية والعدالة للمفاضلة بين حاجات السكان، وقدرة البلدية على تلبية هذه الحاجات بناءً على التمويل الذي قد تحصل عليه البلدية ضمن خطة الاستثمار المحلية التي وضعت أسسها البلدية، أو ضمن خطة الاستثمار الوطنية (متوسطة المدى) التي كانت البلدية مصدر معلوماتها وبياناتها(أبو سمرة، 2006).

ولهذا فان البلديات أصبحت الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي للنهوض به إلى المستوى المطلوب، كما عليها تقديم خدمات عديدة نيابة عن السلطة المركزية في هذا القطر أو ذلك الوطن، ولذلك فإن جوهر الإدارة المحلية يعتمد على قيام أبناء الوحدة الإدارية بإشباع حاجاتهم بأنفسهم من خلال انتخابهم من يمثلهم، وينوب عنهم في إدارة شؤونهم المحلية، ولتحقيق ذلك يقتضي

الحال أن تتمتع الإدارة المحلية بالقدرة والكيان الشخصي، للاعتراف لها من قبل الحكومة المركزية بالذمة المالية المستقلة، وذلك عن طريق توفير قوانين ونظم خاصة بالمجالس البلدية، ليتسنى لها القدرة على خدمة المواطنين المحليين، وعليه فإن البلدية "هي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي وإداري، تحدث، وتلغى، وتعين حدودها، منطقتها، ووظائفها، وسلطاتها ضمن أحكام قانون البلديات، ويتولى إدارتها مجلس بلدي منتخب من قبل المواطنين (العقيلي، 2004).

وفي المجال الاجتماعي تعمل البلدية في مجال السكن على خلق شروط الترقية العقارية العامة والخاصة وتنشيطها، وتشارك في إنشاء المؤسسات العقارية عن طريق مستثمرين محليين أو أجنب، وتشجيع التعاونيات العقارية وتساعد على ترقية برامج السكن أو تشارك فيها (مزياي، 2009).

أما المجال الاقتصادي تقوم البلدية بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية في نطاق مخططها التنموي وتعمل على تشجيع المتعاقدين الاقتصاديين وتوسيع قدراتهم وذلك بتشجيعهم في الاستثمار في المجال الاقتصادي، وتخصص البلدية رأسمال على شكل استثمارات يتم إسنادها إلى صناديق المساهمة التابعة للجماعات المحلية، ولها أن تنشأ مؤسسات عامة اقتصادية (ذات طابع صناعي أو تجاري) سواء في مجال الصناعة التقليدية أو الصناعة الحديثة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي لأجل تسيير مصالحها والمساهمة في تحقيق التنمية المحلية (مزياي، 2009).

20.1.2 تصنيف البلديات:

صنف قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، البلديات في فلسطين إلى ثلاث تصنيفات (أ، ب، ج) حيث بلديات (أ) هي البلديات الموجودة في مراكز المحافظات بغض النظر عن عدد السكان، وبلديات (ب) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها أكثر من 15000 نسمة، وبلديات (ج) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل 15000 نسمة، وتشير التصنيفات (ب) و (ج) إلى البلديات الحديثة في المناطق الريفية وبالتالي تختلف البلديات من حيث الهيكلية بحسب تصنيفها (أبو سمرة، 2006).

وصنفت البلديات حسب عدد السكان، وصلاحيات البلدية، ودرجة الموازنة، ومستحقات الرؤساء وهيكلية البلدية (مدى اتساعها). فكان الرمز (A) يرمز إلى بلديات المدن التي تعتبر مراكز المحافظة مثل الخليل وبيت لحم، أما الرمز (B) فيرمز إلى أن عدد السكان أكثر من خمسة عشرة ألف نسمة مثل بيت أمر وحلحول، أما الرمز (C) فيرمز إلى أن عدد السكان أقل من خمسة عشرة ألف نسمة مثل بيت أولا وتفوح، والجدول الآتي يوضح ذلك:

التصنيف	البلدية	التصنيف	البلدية
	بيت لحم		محافظة الخليل
A	بيت لحم	A	الخليل
C	الخضر	B	إذنا
C	الدوحة	B	السموع
C	العبيدية	C	الشيوخ
C	بتير	B	الظاهرية
B	بيت جالا	C	الكرمل

B	بيت ساحور	B	بني نعيم
C	بيت فجار	B	بيت أمر
C	تقوع	C	بيت أولا
C	جناتا	C	بيت عوا
C	زعتره	B	ترقوميا
		C	تقوح
		B	حلحول
		C	خاراس
		B	دورا
التصنيف	البلدية	التصنيف	البلدية
بيت لحم		محافظة الخليل	
		B	سعير
		B	صورييف
		C	نوبا
		B	يطا

المصدر: وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، 2016.

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة حلاق (2012) بعنوان: المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق).

هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة التربوية في مدارس الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر مديري تلك المدارس، وإلى تعرف مدى تحقق تلك المتطلبات على أرض الواقع، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة مؤلفة من خمسين بنداً، وعالجت الفرضيات أهمية تلك المتطلبات، ومدى تحققها وفقاً لمتغير المؤهل التربوي والعلمي وسنوات الخبرة بالنسبة إلى المديرين، إضافة إلى متغير المرحلة التعليمية أساسي أو ثانوي بالنسبة إلى المدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى أربعة متطلبات لتحقيق اللامركزية هي : معرفية وتنظيمية ومادية وبشرية، وكانت جميعها ذات أهمية كبيرة، ونسبة تحققها متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس، ولم تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية المتطلبات تعزى إلى متغيرات الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تحقق المتطلبات التنظيمية والمادية تعزى لمتغيرات الدراسة، في حين كانت الفروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين من حملة دبلوم التأهيل التربوي فما فوق فيما يتعلق بمدى تحقق المتطلبات المعرفية والبشرية فقط.

دراسة راضي (2010) بعنوان: دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فعالية إدارة الصراع التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فعالية إدارة الصراع التنظيمي (الإيجابي)، والمتمثلة في تحقيق المحاور الآتية: إيجاد قيادات إدارية، فعالية الهيكل التنظيمي، وإيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال، وخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين، وزيادة الإنتاجية. وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية من الوظائف الإشرافية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بلغت (333) موظفاً وموظفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي. وأظهرت الدراسة أنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ولا تلتزم في إستراتيجيتها مع قواعد اللامركزية ومبادئها، حيث تعتمد إلى تركيز غالبية القرارات بيدها، ولا يوجد لديها استعدادية لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا.

دراسة العتيبي (2008) بعنوان: موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الأعمال

وهي دراسة مسحية على منظمات الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة تحديداً، وتركزت أهداف البحث في عرض وتحليل مدى تطبيق منظمات الخدمات العامة

لتفويض السلطة بصفة عامة، والتعرف على التحديات والعوائق التي تحد من ممارسة التفويض، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات الرئيسة للتفويض في كل منظمة، وتقديم التوصيات التي تساعد على الأخذ بالتفويض؛ مما يؤدي إلى كفاءة وفاعلية إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات المناسبة، واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي والتحليلي وأجريت الدراسة الميدانية على قيادات الإدارة الوسطى في منظمات الخدمات العامة في مدينة جدة. وتم اختيار العينة منهم بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 215 استبانة، وبلغت الاستبيانات المعادة 196، وأوضحت هذه الدراسة عدداً من النتائج الهامة، منها محدودية التفويض في منظمات الخدمات العامة والأسباب التي أدت إلى محدودية التفويض، كما توصلت الدراسة لبعض العوامل المشجعة للقيادة الإداريين على التفويض منها طبيعة وبيئة عمل هذه المنظمات مناسبة لممارسة التفويض، وذلك نتيجة للخبرات والكفاءات التي تتميز بها هذه المنظمات وقيادتها.

دراسة الحربي (2007) بعنوان: تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية وهي دراسة مسحية على القيادات المركزية في وزارة التربية والتعليم السعودية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وكذلك التعرف على المجالات التي يتم فيها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على الأسباب التي تحد من تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، وكذلك التعرف على العوامل التي تشجعها على تفويض الصلاحيات، والتعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة ونطاق ومجالات التفويض. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الرجالية والنسائية العاملة في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وبلغت عينة

الدراسة (250) مديرا، وواقع 218 مديرا و32 مديرة، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات، وتوصلت إلى النتائج الآتية نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم متوسط، وعدم الاستقرار الوظيفي للقيادات من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات .

دراسة بوطييق (2006) بعنوان: اللامركزية الادارية و التعددية الحزبية في الجزائر من خلال دراسة حالة ثلاث بلديات في ولاية المسيلة في العهدين (1995/1990 و 2002/1997)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأقلم اللامركزية الادارية في الجزائر مع التعددية الحزبية من خلال دراسة حالة بلدية المسيلة، المطارفة، المعاضيد في ولاية المسيلة في العهدين الانتخابيين (1990/1995) و(2002/1997) وذلك من خلال مستوى تركيب الهيئات، مستوى سلطة أخذ القرار فيها والرقابة الممارسة عليها، وقد تم اجراء ثلاث مقابلات مع رؤساء البلديات في ولاية المسيلة، فتوصل إلى أن هناك محاولة لإعادة الاعتبار لمؤسسات البلدية كمشروع مجتمع ديمقراطي جديد تستعمل فيه التعددية كطريقة في تركيب الهيئات وفق أدوات انتقادية جديدة تختلف عن مرحلة ما قبل لتعددية الحزبية، و هناك علاقة ما بين التعددية واللامركزية على مستوى النموذج البلدي باعتبار أنها قاعدة اللامركزية الدراسة تعالج مدى تأقلم اللامركزية مع التعددية الجزئية في الجزائر .

دراسة نعيّرات (2006) بعنوان: التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين.

هدفت الدراسة إلى تقييم بعض النماذج والأنماط لتطبيق أسس اللامركزية في القطاع الصحي، وبيان أهم فوائد اللامركزية الموجودة في أدبيات البحث، والربط بينها وبين المهارات والخدمات المقدمة في المستشفى، واعتمدت الاستبانة كأسلوب لجمع المعلومات وقياس - إلى حد ما - فاعلية الإدارة القائمة في المستشفى ومقدرتها على النهوض بالمؤسسة وتطويرها من وجهة نظر العاملين في المستشفى، وضم مجتمع الدراسة (73) موظفاً في مستشفى جنين من الإداريين والأخصائيين والتمريض في مستشفى جنين. وتم اختيار عينة الدراسة والتي ضمت (36) من موظفي المستشفى، وتم استبعاد (3) عينات بسبب أخطاء فنية، واعتمدت الدراسة على (33) عينة منها (23) ذكور و(10) إناث، وبعد تحليل النتائج ومعالجتها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ازدياد الكادر الوظيفي في المستشفى في عهد السلطة الوطنية، ولكن ليس بالقدر الذي يلبي احتياجات المستشفى، وارتفاع في مؤهلات الموظفين وتنوعها، وأن الوظائف الإدارية تُشغل من قبل موظفين ذوي خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في العمل الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى إجماع أفراد العينة ضمن جميع المتغيرات الأربعة المتنوعة وهي الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص، وأن إدارة المستشفى لا تلتزم في إستراتيجيتها الإدارية مع قواعد ومبادئ اللامركزية الإدارية، وإن هناك حاجة للتغيير كأسلوب لمواجهة التحديات وكإستراتيجية للتطور والنهوض بالمؤسسة من خلال إشراك العاملين وتطوير الكادر الإداري والمشاركة المجتمعية.

دراسة جبر (2004) بعنوان: إدارة البلديات وتحليل سياسة اللامركزية في المناطق

الفلسطينية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء الهيئات المحلية في فلسطين فيما يتعلق باللامركزية الإدارية والمالية، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من وزارة الحكم المحلي ووزارة المالية، إضافة إلى استبانة كانت قد أرسلت إلى 12 مسئولاً من مسؤولي 12 بلدية وتبين من البحث أن التنظيم الإداري للحكومة يتكون من الحكومة المركزية والمحافظات والبلديات والمجالس القروية ووجد أن وظائف الهيئات المحلية تتركز في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتبين أن لدى هذه الهيئات درجة كبيرة من اللامركزية في تقديمها لهذه الخدمات، وأوضحت الدراسة العديد من القضايا الخاصة باللامركزية المالية والإدارية منها: التنظيم الإداري للهيئات المحلية، وعملية اتخاذ القرارات، والتدريب والحوافز، وتمويل الهيئات المحلية، .. الخ

دراسة دياب (2004) بعنوان: تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية من مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمة، ولعملية جمع البيانات استخدم الباحث استبانة لقياس مستوى تفويض السلطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج لآتية: تبين أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية، والواجبات التربوية، والواجبات

الفنية، والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين.

دراسة منصور(2004) بعنوان: المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوب فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد أثر بعض المتغيرات المستقلة على المستويات المرغوب فيها لاتخاذ القرارات، وهذه المتغيرات هي: المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة الإدارية، والجنس، ومستوى المدرسة، والمديرية، وقام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (300) مدير ومديرة من مدارس حكومية تابعة لمديريات: نابلس، وجنين، وقباطية، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وقد بلغت أعداد الاستبانات الصالحة المسترجعة (227)، منها 153 لمديرين و(124) لمديرات مدارس. ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: إن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لامركزي، وأن مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية اختاروا مستوى المدرسة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بأربعة مجالات إدارية هي: الشؤون المالية، والمرافق المدرسية، وطرق وأساليب التدريس، والشؤون الطلابية، كما اختاروا مستوى المديرية لمجال شؤون الموظفين، وتتنوع هذه الاختيارات لنمط الإدارة التربوية اللامركزية عند

اعتبارهما معاً، بينما اختاروا مستوى الوزارة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تربوي واحد هو: المناهج الدراسية؛ أي إن توجيههم كان مركزياً بالنسبة له.

دراسة الزعبي (2003) بعنوان: درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. حيث بلغت عينة الدراسة (60) فرداً وقد كان تعداد مجتمع الدراسة (128) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (47%) واشتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة هي: الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل. واشتملت على متغير تابع واحد هو: درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لعملية التفويض، دلت النتائج على درجة تفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة، وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو الآتي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية لأثر طبيعة العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المرتبة العلمية لصالح الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمدرس المساعد، مقابل الأستاذ، ولصالح الأستاذ المساعد مقابل المدرس، ولصالح المدرس المساعد، مقابل المدرس. ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والتخصص.

دراسة العساف (2003) بعنوان: علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المركزية واللامركزية في مراكز الشرطة بمدينة الرياض، واستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي في هذه الدراسة، وتم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة في جميع البيانات، فقد بلغت عينة الدراسة (210) من الضباط، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (241) وهم يمثلون جميع الضباط العاملين في مراكز الشرطة بمدينة الرياض، وكان من أهم النتائج: إن نظام العمل في مراكز الشرطة بمدينة الرياض متأرجح بين المركزية واللامركزية، ولا يمكن القول إن العمل في الشرطة يميل إلى إحداها بل هو خاضع للمركزية واللامركزية في الوقت نفسه، وأن هناك علاقة سلبية بين المركزية وبين تطوير الأداء الوظيفي؛ بمعنى أن المركزية تعوق تطوير الأداء، وعلاقة إيجابية بين اللامركزية وبين الأداء الوظيفي؛ بمعنى أن اللامركزية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، ما توصلت إليه أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المبحوثين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي باختلاف العمر، والرتبة، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الضباط والأفراد المسؤولين عنهم، وأظهرت البيانات عدم وجود خلاف جوهري في الاتجاه نحو علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي وفقاً للاختلاف في المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الموقع الإشرافي، وأظهرت البيانات أن أكثر المعوقات التي تواجه اللامركزية في العمل بشرطة مدينة الرياض هي عدم وجود مراكز للتدريب الإداري الكافي للأفراد، وضعف الوعي الإداري في أهمية التفويض، وعدم ثقة الرؤساء في العاملين معهم، وقلة وسائل الرقابة والاتصال بالسلطات المفوضة.

دراسة العثمان (2003) بعنوان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل لدى شرطة مدينة الرياض، والتعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة، وكذلك التعرف على العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة، وتأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة مدينة الرياض، وبلغت عينة الدراسة (215) من الضباط وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة عدد (668) ضابطاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة فوائد تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي، ومنها تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين، وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري، كما أظهرت نتائج الدراسة معوقات تفويض السلطة، ومنها حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، كما أظهرت العوامل الإيجابية لتفويض السلطة، ومنها وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق، كما أظهرت القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء، والارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت، كما أظهرت نتائج الدراسة تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء، ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز. كما أظهرت وجود علاقات إيجابية أو سلبية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.

دراسة دويكات (2000) بعنوان: نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدارس محافظات شمال فلسطين، ومعلمة وتكونت العينة من (362) معلمًا ومعلمة، وبلغ مجتمع الدراسة (7240) معلم ولأجل جمع المعلومات استخدم الباحث مقياسين، مقياس النمط القيادي، ومقياس تفويض السلطة، وقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج حيث وجد مستوى تفويض السلطة بصورة متوسطة، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على النمطين الديكتاتوري والسلبي، بمعنى أن النمط الأوتوقراطي أكثر شيوعًا عند حملة البكالوريوس، أما النمط السلبي أكثر شيوعًا عند حملة دبلوم فما دون.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Al-Jammal, 2015) بعنوان: أثر تفويض السلطة على أداء العاملين في بلدية إربد الكبرى

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على أداء العاملين في بلدية إربد الكبرى. وقد شيد على قياس أثر التفويض على الكفاءة والفعالية والتمكين. عينة الدراسة التي يمثلها العاملون الذين تم دمجهم في الإدارة المركزية والتنفيذية من خلال عينة عشوائية بلغت (200) موظف من المجموع (1500). وقد استخدمت العينة كأداة لتحقيق النتائج. تبين أن الصلاحية كانت (82%). وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أهمية كبيرة لتفويض السلطة على كفاءة وفعالية وتمكين أداء الموظفين في بلدية إربد الكبرى. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل سلطة التفويض الإداري للموظفين في بلدية إربد الكبرى (جيم). أيضا، زيادة مستوى الوفد ليتماشى مع قيمة المهام من أجل تعزيز الأداء الوظيفي. وعلاوة على ذلك، تحسين التفويض الإداري للسلطة التي تؤثر على رضا الموظفين، وتمكين الموظفين لتنفيذ المهام بشكل فردي دون أن يطلب من الإدارة العليا.

دراسة (SHEKARI, NAIEN, NOURI, 2012) بعنوان: لعلاقة بين عملية سلطة التفويض ومعدل فعاليتها في مناطق بلدية مشهد في إيران

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عملية سلطة التفويض ومعدل فعاليتها في مناطق بلدية مشهد. هذه الدراسة عبارة عن مسح وأخذ عينات عشوائية منهجية، ومن بين 377 خبيرا وإداريا من بلدية مشهد في عام 2011، تم استخدام استبيان لتطبيق الدراسة. تم اختبار عملية سلطة التفويض ذات

الأبعاد ((الإعداد والتخطيط والحوار والتقدير والتحكم) وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن هناك ارتباطاً بين عملية سلطة التفويض ومعدل فعاليته، وأيضاً بين عملية تفويض السلطة: مرحلة الإعداد والتقدير والفعالية، هناك علاقة كبيرة. أعظم تأثير بين خمسة شجاعة من عملية سلطة التفويض، جوانب التقدير والتحضير هي ذات الصلة.

دراسة (Alinio, 2008) بعنوان: مسؤولي الحكومة المحلية ومفاهيم اللامركزية وتداعياتها على الحكومات المحلية في الفلبين، وهي دراسة مسحية وثائقية على مسؤولي الحكومات المحلية في المقاطعات الفلبينية البالغة (78) مسؤول، وهي مجتمع الدراسة وأما العينة فهي (60) مسؤول، وعدد الاستبيانات المسترجعة (56)، وكان الهدف من الدراسة معرفة كيفية الرد من الجهات الحكومية من مسؤولي المقاطعات والموظفين المحليين على آثار تطبيق اللامركزية والقدرات الإدارية المطلوبة لممارسة تطبيق اللامركزية الإدارية، كما أن المتغيرات المستقلة هي القدرة الإدارية (القيادة والهيكل التنظيمي والموارد المالية، وشؤون الموظفين) بعد تطبيق قانون 7160 لسنة 1991 بإطلاق تطبيق اللامركزية الإدارية في المقاطعات الفلبينية، وتوصل إلى نتائج مهمة حول سبل تحسين تطبيق اللامركزية الإدارية والمعوقات التي تعترض سبل التطبيق من وجهة نظر مسؤولي المقاطعات، كما أن لنوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية، كما أن الموارد المالية تسهل في تطبيقها.

دراسة (Martin, 2006) بعنوان: أثر الوعي بنوعية المهام على الرضا الوظيفي، مشاركة الموظف وتفويض الصلاحيات: دراسة تحليلية في جامعة كاييلا بولاية مينيسوتا الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى تحليل التغيرات الإيجابية على الرضا الوظيفي، ومشاركة الموظف، وتفويض الصلاحيات، وذلك بعد اكتساب الوعي بنوع المهام المفوضة، كما هدفت إلى التعرف إذا ما كان هناك نوعية مهام محددة مفوضة لها علاقة بالتغيرات المحددة. واستخدمت دراسة قبلية لتحديد مستوى الوعي بالرضا الوظيفي، وإشراك الموظف، وتفويض الصلاحيات، كما استخدمت دراسة بعدية لتفحص التغيرات، حيث استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، كما طبقت عينة الدراسة على العاملين في جامعة كاييلا على (370) موظف من خلال تطبيق مقياس لفحص مستوى الوعي بالرضا الوظيفي، وقد أكدت الدراسة على النتائج الآتية: وجود تغيرات إيجابية دالة في الوعي على الرضا الوظيفي، وإشراك الموظف وتفويض الصلاحيات، وهذه التغيرات تعود بشكل مباشر لوعي الموظف بنوعية المهام المفوضة إليه.

دراسة (Hung,2006): بعنوان: العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من (410) معلم ومعلمة وبلغ مجتمع الدراسة (2870) معلم ومعلمة، واستخدم الباحث مقياس تفويض الصلاحيات واستبانة الرضا الوظيفي وكذلك استبانة البيانات الشخصية، ومن

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يأتي: وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، فالموظف المتمكن من عمله هو الشخص الذي يستطيع الاتصال بغيره من الموظفين بكل سهولة ويسر؛ من أجل القيام بأعمال دون تقصير، وكذلك الموظف الذي يستطيع أن ينظم وقته بطريقة تمكنه من أداء جيد، ولديه القدرة على إنتاج بشكل أفضل. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

دراسة (Chandrannuj, 2004) بعنوان: الحكومة البلدية ورأس المال الاجتماعي واللامركزية في تايلاند

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فهم كاملٍ للإدارة البلدية التايلندية في سياق اللامركزية عن طريق إيلاء الاهتمام إلى ميزات تغير السياقات السياسية المحلية والاجتماعية بعد تطبيق اللامركزية . كما وجدت الدراسة علاقة سببية بين مستويات الثقة ما بين الموظفين و رغبتهم في تشجيع المشاركة العامة، وأثبتت أيضاً أنها مؤشر واضح على الفعالية الحكومية للبلدية في هذا النموذج والنتائج لها تضمينات على اللامركزية الإدارية في تايلاند، أما مجتمع الدراسة فهي (552) أما العينة فهم مديري الدوائر والبلديات في (23) مقاطعة وأيضاً مسؤولو منظمات المجتمع المدني البالغة (487) مستجوباً، وتم استخدام المعالجة الإحصائية (SPSS) وتوصلت إلى نتائج منها مدى نجاح مساهمة رأس المال المحلي في تطوير التنموي للمقاطعات، ومدى نجاح مساهمة المشاركة الشعبية في تطوير اللامركزية الإدارية والمالية.

دراسة مارتن (Martin, 2001) بعنوان: هل هناك علاقة بين تفويض المعلم وإحساس المعلمين بالمسؤولية ونجاح الطالب؟

هدفت هذه الدراسة إلى بحث إمكانية وجود علاقة ما بين تصورات المدرسين لمستويات تفويضهم في مكان العمل، وتصورات المدرسين لمستويات المسؤولية نحو تعليم الطلاب، وبين مستويات نجاح الطلاب كما تقيسها اختبارات الأداء. شارك في هذه الدراسة مجموعة من معلمي المرحلة الإعدادية من جنوبي غرب منطقة ميسوري الذين أظهروا حساً من المسؤولية نحو حجم إنجاز الطالب، وحجم تفويض مشاركة المدرسة، حيث أشارت الدراسة إلى أن المعلمين كانوا على استعداد لتلقي الثناء على نجاح الطلاب، ولكنهم كانوا مترددين بقبول اللوم نتيجة فشل الطلاب. وقد أظهرت النتائج أن تفويض المعلم، وإحساسه بالمسؤولية نحو نتائج الطلاب ضروريان لخلق مناخ مدرسي إيجابي، وزيادة فعالية المعلم ولكن يظهر أن التأثير على إنجاز الطالب كان ثانوياً. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تفويض المعلم وإنجاز الطالب، أو بين إحساس المعلمين بالمسؤولية وإنجاز الطالب.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول اللامركزية في العمل الإداري، ولكن هناك مجموعة من الدراسات تمحورت حول متطلبات اللامركزية مثل دراسة حلاق (2012)، وهناك مجموعة من الدراسات تمحورت حول اللامركزية وإدارة الصراع التنظيمي مثل دراسة راضي (2010)، وبعض الدراسات السابقة تناولت التفويض مثل دراسة العتيبي (2008)، ودراسة الحربي (2007)، ودراسة

دياب (2004)، ودراسة الزعبي (2004)، ودراسة دويكات (2000)، هناك دراسة قارنت بين تطبيق المركزية واللامركزية مثل دراسة منصور (2004)، ودراسة العساف (2003)، أما دراسة النعيرات (2006) فعملت على قياس التوجه نحو اللامركزية، وهناك دراسات تمحورت حول اللامركزية والرضا الوظيفي مثل دراسة (Hung,2006)، ودراسة (Martin, 2006).

كما اعتمدت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة حيث استعانت الباحثة بالدراسات السابقة مثل دراسة النعيرات (2006) والدويكات (2000) والعنبي (2006)، حيث ركز معظم الدراسات السابقة على الاستبانة والمنهج الوصفي في إجرائها مثل دراسة حلاق (2012) راسة منصور (2004)، ودراسة العساف (2003).

استخدمت هذه الدراسة العاملين في البلديات كمجتمع لتطبيق هذه الدراسة وقد تشابه مجتمع الدراسة مع دراسة بوطييق (2006) ودراسة جبر (2004)، ودراسة (Al-Jammal, 2015)، ودراسة (SHEKARI, NAIEN, NOURI, 2012)

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين اللامركزية وبين الأداء، والتي لم تتحدث عنه أية دراسة من الدراسات السابقة، كما تميز هذه الدراسة من خلال محاور اللامركزية في البلديات وهي التفويض والتمكين والاتصال التي لم تتناولها أي دراسة من الدراسات السابقة حيث أن دراسة جبر (2004) طبقت على البلديات في فلسطين ولكن من خلال تحليل سياسات اللامركزية في البلديات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الذي قامت الباحثة بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها في تنفيذ دراستها، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج .

3.1 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لقياس واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بين 2016/10/1-2017 /1/1م، والبالغ عددهم 1954 موظفاً وموظفة، حسب احصائية وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (2016) ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العدد	البلدية	العدد	البلدية
بيت لحم		محافظة الخليل	
100	بيت لحم	945	الخليل
30	الخضر	42	إذنا
10	الدوحة	38	السموع
32	العبيدية	30	الشيوخ
9	بتير	29	الظاهرية
57	بيت جالا	9	الكرمل
43	بيت ساحور	26	بني نعيم
40	بيت فجار	54	بيت أمر
28	تقوع	12	بيت أولا
12	جناتا	23	بيت عوا
8	زعترة	37	ترقوميا
		17	تقوح
		78	حلحول
		11	خاراس
		89	دورا
		37	سعير
		31	صوريف
		13	نوبا
		93	يطا

3.3 عينة الدراسة :

استخدمت الباحثة العينة الطبقية العشوائية وقد تم الاعتماد على تصنيف وزارة الحكم المحلي في اختيار عينة الدراسة، حيث صنفت وزارة الحكم المحلي البلديات إلى ثلاث مستويات (A,B,C) بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع، فكان عدد أفراد العينة (321) موظفاً وموظفة. حيث قامت

الباحثة بتوزيع (350) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (321) استبانة صالحة للتحليل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات، تم إجراء التحليل الإحصائي لها، ويبين الجدول (2.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

العدد	البدائل	المتغيرات
249	ذكر	الجنس
72	أنثى	
13	رئيس بلدية	المسمى الوظيفي
12	مدير بلدية	
84	مدير دائرة	
64	رئيس قسم	
148	موظف	
17	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
59	دبلوم	
209	بكالوريوس	
36	ماجستير	
0	دكتوراه	
91	خدماتي	طبيعة العمل
124	إداري	
93	مالي	
13	غير ذلك	
82	أقل من 3 سنوات	الخبرة العملية
77	3-5 سنوات	
82	6-9 سنوات	
30	10-14 سنوات	
18	15-20 سنوات	
32	أكثر من 20 سنة	

يتبع جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

العدد	البدائل	المتغيرات
72	هندسة	التخصص
106	إدارة	
88	محاسبة	
19	فني	
22	علاقات عامة	
7	IT	
7	غير ذلك	
208	الخليل	
113	بيت لحم	
169	A	تصنيف البلدية
106	B	
46	C	

4.3 أداة الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذي العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (56) فقرة، مقسمة على محورين: المحور الأول تكون من المعلومات الأولية، والمحور الثاني تكون من مجالين: المجال الأول يقيس واقع اللامركزية، وقد تكون من (35) فقرة، والمجال الثاني يقيس أداء العاملين، وتكون من (21) فقرة، كما في المحلق رقم (1).

3.5 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما في الملحق رقم (2)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

3.6 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (3.3):

جدول رقم (3.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد	قيمة معامل الثبات ألفا
واقع اللامركزية	38	0.928
أداء العاملين	21	0.940
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	59	0.957

يلاحظ من الجدول (3.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.95 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 95% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمؤشرات السلوكية الدالة على واقع اللامركزية 92%، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمؤشرات السلوكية الدالة على أداء العاملين 94%، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

3.7 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقل: اللامركزية بأبعادها الثلاثة (التمكين، والتفويض، والاتصال).

المتغير التابع: أداء العاملين بعناصره الثلاث (مهاره تنظيم وإدارة الوقت، والانتاجية، والإبداع والابتكار)

المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والخبرة العملية، والتخصص، والمحافظه، وتصنيف البلدية)

3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (موافق بشدة) 5 درجات، الإجابة (موافق) 4 درجات، الإجابة (محايد) 3 درجات، الإجابة (غير موافق) درجتين والإجابة (غير موافق بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ومعاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لها، ولفحص الأثر بين اللامركزية والأداء تم استخدام (Regression Model) وذلك باستخدام الحاسوب و برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

ما واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع اللامركزية، وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

أولاً واقع اللامركزية

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع اللامركزية في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع اللامركزية في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
74.8%	مرتفعة	0.35	3.74	التمكين	1
73.2%	متوسطة	0.44	3.66	التفويض	2
72.2%	متوسطة	0.41	3.61	الاتصال	3
73.4%	متوسطة	0.36	3.67	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (4.1) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع اللامركزية في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال واقع اللامركزية بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.36) وهذا يدل على أن واقع اللامركزية جاء بدرجة متوسطة ولجميع المحاور ما عدا محور التمكين الذي جاء بدرجة مرتفعة.

(أ) التمكين:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التمكين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

التمكين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
99.0%	مرتفعة	0.57	4.95	تساعد اللامركزية على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها.
79.2%	مرتفعة	0.52	3.96	تزيد اللامركزية من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل.
78.8%	مرتفعة	0.51	3.94	تعمل اللامركزية على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية
78.4%	مرتفعة	0.53	3.92	تعمل اللامركزية على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين
76.4%	مرتفعة	0.61	3.82	تمكن اللامركزية الموظفين من اتخاذ القرار السليم

76.2%	مرتفعة	0.57	3.81	تساعد اللامركزية على خفض نسبة المشكلات في العمل.
76.2%	مرتفعة	0.56	3.81	تعمل اللامركزية على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين
74.4%	مرتفعة	0.57	3.72	تزيد اللامركزية من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية.
71.4%	متوسطة	0.67	3.57	يستطيع الموظفون العاملون معك التصرف بشكل جيد في حال عدم وجودك إذا لزم الأمر.
69.6%	متوسطة	0.85	3.48	اللامركزية تقلل من وجود أخطاء في العمل المنجزة
64.6%	متوسطة	0.97	3.23	يشعر العاملون أن اللامركزية الممنوحة لهم تتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم.
74.8%	مرتفعة	0.35	3.74	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التمكين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التمكين بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.35) وهذا يدل على أن التمكين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تساعد اللامركزية على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.95) وانحراف معياري (0.57)، بينما كانت الفقرة (يشعر العاملون أن اللامركزية الممنوحة لهم تتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.97).

ب) التفويض:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التفويض

في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها والجدول (3.4) يوضح ذلك

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

التفويض في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
79.0%	مرتفعة	0.64	3.95	برأيك يتكون الشكل الأكبر من عملك من مهام يمكن للعاملين معك القيام بها
76.8%	مرتفعة	0.71	3.84	الموظفون العاملون معك يلتزمون بالأعمال الموكلة إليهم
76.4%	مرتفعة	0.71	3.82	تعمل اللامركزية على الحد من انعزال بعض العاملين عما يجري حولهم من أمور في العمل.
75.2%	مرتفعة	0.65	3.76	تعمل اللامركزية على تقبل العاملين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة
74.2%	مرتفعة	0.74	3.71	الموظفون الذين يتم تفويضهم ينجزون أعمالهم في المواعيد المقررة
73.0%	متوسطة	0.81	3.65	برأيك قللت اللامركزية من الاتكالية أثناء العمل
72.2%	متوسطة	0.63	3.61	يتمتع كل موظف بقدرة كافية على القيام بأعباء العمل
71.4%	متوسطة	0.64	3.57	برأيك ساعدت اللامركزية على سد النقص البشري
70.6%	متوسطة	0.67	3.53	يقوم الموظفون بمداخلات للسؤال عن الإرشادات التي تمكنهم من القيام بالمهام التي تفوض إليهم

70.4%	متوسطة	0.71	3.52	يشعر العاملون أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم
65.8%	متوسطة	0.87	3.29	يتم العمل على تدريب الموظفين بشكل دوري للقيام بجميع مهام العمل
73.2%	متوسطة	0.44	3.66	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التفويض في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التفويض بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.44) وهذا يدل على أن التفويض جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (برأيك يتكون الشكل الأكبر من عملك من مهام يمكن للعاملين معك القيام بها) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.64)، بينما كانت الفقرة (يتم العمل على تدريب الموظفين بشكل دوري للقيام بجميع مهام العمل) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.87).

ترى الباحثة أن العاملين يمكنهم القيام بالمهام الموكلة لهم من خلال تبادل المعلومات والتعاون ما بين العاملين وذلك يقلل من الدورات التدريبية للعاملين داخل البلديات، كما ان التدريب لا يكون في البلديات بشكل دوري نظراً للمهام الإدارية المحددة التي يقوم بها العاملين في البلديات فهي لا تحتاج على تدريب بشكل مستمر، كما ان القيام بالأعمال التي تسند إلى العاملين بغض النظر عن مستواهم الإدارية أعمال ليس فيها كثير من التقيد أو الصعوبة.

ج) الاتصال:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاتصال

في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

الاتصال في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
77.4%	مرتفعة	0.41	3.87	تزيد اللامركزية من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق
75.8%	مرتفعة	0.63	3.79	عززت اللامركزية من الاتصالات بين الموظفين
75.2%	مرتفعة	0.65	3.76	تعمل اللامركزية على إيجاد جو من الترابط بين العاملين داخل المؤسسة.
73.8%	مرتفعة	0.81	3.69	تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح
73.6%	مرتفعة	0.76	3.68	تعمل اللامركزية على توفير نمط علاقات إنسانية يسوده التقاهم والمشاركة.
73.4%	مرتفعة	0.59	3.67	عززت اللامركزية من الرغبة في العمل الجماعي
73.2%	متوسطة	0.68	3.66	زادت اللامركزية من مستوى التنسيق بين الموظفين
73.2%	متوسطة	0.62	3.66	تعمل اللامركزية على تنمية روح الانتماء إلى العمل بين العاملين
72.2%	متوسطة	0.75	3.61	ساعدت اللامركزية في احترام وجهات نظر الآخرين
69.2%	متوسطة	0.79	3.46	يتم تبادل البيانات داخل البلدية بكل سهولة ويسر
67.0%	متوسطة	0.65	3.35	يتم الحصول على المعلومات التي تخص المواطنين دون عقبات
62.8%	متوسطة	0.93	3.14	يستطيع كل موظف في البلدية الحصول على المعلومات الخاصة بالمواطنين
72.2%	متوسطة	0.41	3.61	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الاتصال بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.41) وهذا يدل على أن الاتصال جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (تزيد اللامركزية من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.41)، بينما كانت الفقرة (يستطيع كل موظف في البلدية الحصول على المعلومات الخاصة بالمواطنين) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.93).

ثانياً مستوى أداء العاملين

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى الأداء في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
76.4%	مرتفعة	0.53	3.82	1 رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت
75.4%	مرتفعة	0.43	3.77	2 زيادة الإنتاجية
72.8%	متوسطة	0.57	3.64	3 الإبداع والابتكار
74.8%	مرتفعة	0.47	3.74	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، أن مجال أداء العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.47) وهذا يدل على أن أداء العاملين مرتفع، ولجميع المحاور أيضا ما عدا محور الإبداع والابتكار الذي جاء بدرجة متوسطة.

أ) رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
79.6%	مرتفعة	0.77	3.98	تعمل اللامركزية على إنجاز مراجعات المواطنين بسرعة
78.2%	مرتفعة	0.63	3.91	تعمل اللامركزية على توفير الوقت لإنجاز الأعمال على كافة المستويات الإدارية
75.2%	مرتفعة	0.64	3.76	تساهم اللامركزية في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.
75.2%	مرتفعة	0.62	3.76	تساعد اللامركزية العاملين على تحفيز العاملين على تخطيط أوقاتهم

74.2%	مرتفعة	0.65	3.71	تساعد اللامركزية على استغلال كافة أوقات العاملين.
71.6%	متوسطة	0.91	3.58	تزيد اللامركزية من إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.
76.4%	مرتفعة	0.53	3.82	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت بلغ (3.82) والانحراف المعياري (0.53)، وهذا يدل على أن رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تعمل اللامركزية على إنجاز مراجعات المواطنين بسرعة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.77)، بينما كانت الفقرة (تزيد اللامركزية من إنجاز الأعمال في الوقت المحدد) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.53).

ب) زيادة الإنتاجية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال زيادة الإنتاجية في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال زيادة الانتاجية في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
79.6%	مرتفعة	0.64	3.98	تساعد اللامركزية من الاهتمام بالعمل مما يزيد من الإنتاجية
76.6%	مرتفعة	0.68	3.83	تعزز اللامركزية الانتماء للعمل
76.2%	مرتفعة	0.65	3.81	تعمل اللامركزية على خلق نوع من أنواع المسؤولية عند الموظف
74.4%	مرتفعة	0.66	3.72	تساعد اللامركزية على تحسين الاتصال والتواصل في العمل
74.2%	مرتفعة	0.74	3.71	تساعد اللامركزية على الإنتاجية والتركيز على أهداف العمل
74.2%	مرتفعة	0.66	3.71	تخلق اللامركزية بيئة محفزة للعمل مما يزيد من الإنتاجية
74.2%	مرتفعة	0.81	3.71	تسود اللامركزية علاقات اجتماعية قوية تحسن من درجة الانتاجية
73.6%	مرتفعة	0.55	3.68	توفر اللامركزية بيئة مريحة تؤثر إيجاباً على الإنتاجية
75.4%	مرتفعة	0.43	3.77	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال زيادة الانتاجية في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر

العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال زيادة الإنتاجية بلغ (3.77) والانحراف

المعياري (0.43)، وهذا يدل على أن زيادة الإنتاجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تساعد

اللامركزية من الاهتمام بالعمل مما يزيد من الإنتاجية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.98)

وانحراف معياري (0.64)، بينما كانت الفقرة (توفر اللامركزية بيئة مريحة تؤثر إيجاباً على الإنتاجية) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.55).

ج) الإبداع والابتكار:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الإبداع والابتكار في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع والابتكار في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
74.4%	مرتفعة	0.72	3.72	تساعد اللامركزية على تحسين مستمر في العمل وزيادة الابتكارات
74.2%	مرتفعة	0.68	3.71	تقلل اللامركزية من الروتين الوظيفي
73.4%	مرتفعة	0.78	3.67	تزيد اللامركزية من قدرة الموظف على الإبداع والابتكار
73.2%	مرتفعة	0.61	3.66	تكسب اللامركزية الموظف تجارب متنوعة تزيد من مهارته
72.8%	مرتفعة	0.86	3.64	تكشف اللامركزية مزايا وقدرات إبداع الموظفين
72.2%	مرتفعة	0.62	3.61	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ساعدت على الإبداع الإداري
69.6%	متوسط	0.77	3.48	تساعد اللامركزية على التجديد في العمل الإداري
72.8%	متوسط	0.57	3.64	الدرجة الكلية

وبلاحظ من الجدول (8.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع والابتكار في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال واقع اللامركزية بلغ (3.64) والانحراف المعياري (0.57)، وهذا يدل على أن الإبداع والابتكار جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت

الفقرة (تساعد اللامركزية على تحسين مستمر في العمل وزيادة الابتكارات) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.72)، بينما كانت الفقرة (تساعد اللامركزية على التجديد في العمل الإداري) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.77).

2.2.4 فحص واختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا يوجد أثر لواقع اللامركزية وأبعادها (التمكين، والتفويض، والاتصال) على مستوى أداء العاملين (مهارة تنظيم وإدارة الوقت، والانتاجية، والابداع والابتكار) في بلديات جنوب الضفة الغربية.

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتأثير واقع اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية، والجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (9.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير واقع اللامركزية على مستوى أداء العاملين في

بلديات جنوب الضفة الغربية

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
واقع اللامركزية	0.54	0.708	0.030	14.54	0.000
مستوى أداء العاملين					

يلاحظ من الجدول (9.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.70)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن العلاقة إيجابية، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر للامركزية وأبعادها (التمكين، والتفويض، والاتصال) على مستوى أداء العاملين (مهارة تنظيم وإدارة الوقت، والانتاجية، والابداع والابتكار) في بلديات جنوب الضفة الغربية، وتم قبول

الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للامركزية وأبعادها (التمكين، والتفويض، والاتصال) على مستوى أداء العاملين (مهارات تنظيم وإدارة الوقت، والانتاجية، والابداع والابتكار) في بلديات جنوب الضفة الغربية.

أولاً التمكين:

تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتأثير التمكين على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (10.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير التمكين على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
التمكين	0.354	0.477	0.037	9.68	0.000
مستوى أداء العاملين					

يلاحظ من الجدول (10.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.47)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن العلاقة إيجابية بين مجال التمكين ومستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية

ثانياً التفويض:

تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتأثير التفويض على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (11.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير التمكين على مستوى أداء العاملين في بلديات

جنوب الضفة الغربية

الدلالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	R	B	المتغيرات	
0.000	13.24	0.042	0.596	0.553	مستوى أداء العاملين	التفويض

يلاحظ من الجدول (11.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.59)، وبلغ مستوى الدلالة

الإحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً؛ أي أن العلاقة إيجابية بين مجال التفويض ومستوى

أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية.

ثانياً الاتصال:

تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتأثير الاتصال على مستوى أداء

العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (12.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير الاتصال على مستوى أداء العاملين في بلديات

جنوب الضفة الغربية

الدلالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	R	B	المتغيرات	
0.000	24.81	0.029	0.812	0.713	مستوى أداء العاملين	الاتصال

يلاحظ من الجدول (12.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.812)، وبلغ مستوى الدلالة

الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ أي أن العلاقة إيجابية بين مجال الاتصال ومستوى

أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وطبيعة العمل، والخبرة العملية، والتخصص، والمحافظة، والتصنيف).

أولاً الجنس

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	249	3.710	0.368	0.766	0.445
أنثى	72	3.671	0.393		

يتبين من خلال الجدول (13.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.76)، ومستوى الدلالة

(0.44)، وهي أعلى من (0.05)؛ لذا تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية

على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

ثانياً المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة α	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.072	2.169	0.299	4	1.195	بين المجموعات
		0.138	316	43.519	داخل المجموعات
			320	44.714	المجموع

يلاحظ من الجدول (14.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.16) ومستوى الدلالة (0.07) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)

(≤ 0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في

بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي،

وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

ثالثاً المستوى التعليمي.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.129	3	0.043	0.306	0.821
داخل المجموعات	44.585	317	0.141		
المجموع	44.714	320			

يلاحظ من الجدول (15.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.30) ومستوى الدلالة (0.82) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً طبيعة العمل.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير طبيعة العمل، والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير طبيعة العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.370	3	0.123	0.881	0.451
داخل المجموعات	44.344	317	0.140		
المجموع	44.714	320			

يلاحظ من الجدول (16.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.88) ومستوى الدلالة (0.45) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير طبيعة العمل، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

خامساً الخبرة العملية.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير الخبرة العملية، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير الخبرة العملية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.779	5	0.156	1.117	0.351
داخل المجموعات	43.934	315	0.139		
المجموع	44.714	320			

يلاحظ من الجدول (17.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.11)، ومستوى الدلالة (0.35)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير الخبرة العملية، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

سادساً التخصص.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير التخصص، والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول (18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.999	6	0.167	1.196	0.308
داخل المجموعات	43.714	314	0.139		
المجموع	44.714	320			

يلاحظ من الجدول (18.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.19)، ومستوى الدلالة (0.30)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

سابعاً المحافظة.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المحافظة، والجدول (19.4) يوضح ذلك:

جدول (19.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المحافظة

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الخليل	208	3.712	0.365	0.701	0.484
بيت لحم	113	3.681	0.390		

يتبين من خلال الجدول (19.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.70)، ومستوى الدلالة (0.48)، وهي أعلى من (0.05)؛ لذا تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المحافظة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

ثامناً تصنيف البلدية.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية، والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول(20.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.039	2	0.020	0.139	0.870
داخل المجموعات	44.675	318	0.140		
المجموع	44.714	320			

يلاحظ من الجدول (20.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.13)، ومستوى الدلالة (0.87)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي بحثت في واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، كما تضمن مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة.

1.5 مناقشة النتائج:

لاحظت الباحثة من خلال القيام بالدراسة أن هناك درجة من اللامركزية تتم في البلديات وذلك للضرورة من أجل القيام بالخدمات الضرورية التي يتم تقديمها في البلديات للمواطنين، ومن خلال نتائج هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة النتائج أهمها:

○ واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، لجميع المحاور ما عدا محور التمكين الذي جاء بدرجة مرتفعة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الروتين الذي تعيشه البلديات، حيث إن هناك جزءاً من الموظفين لا يقوم إلا بالعمل الذي أسند إليه؛ لذا وفي المقابل تجد جزءاً آخر لديه الاستعداد للقيام بأي عمل يستطيع القيام به، كما أن هناك بعض العوامل التي تتحكم في الشخص عند الإقدام على أي عمل في البلدية مثل: شخصية الموظف، حيث تجد هناك بعض الموظفين لديهم روح المغامرة للتعامل مع المهام الصعبة التي ليس من المهام الموكلة إليهم، فتجدهم يُقدمون على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم، كما أنّ هناك بعض الموظفين ليس لديهم الجرأة لتحمل المسؤولية، فتجد بعض

الموظفين عندما تسند إليه مسؤولية معينة، فإنه يحاول أن يعتذر عنها، فيرشح آخرين من أجل القيام بها، أما بالنسبة للأداء، فتجد أداء الموظفين عالياً، نظراً لكون البلديات تختار موظفيها الأكثر كفاءة، ولديهم القدرة على القيام بأعمالهم، وكون الخدمات التي يقدمها الموظفون في البلدية تحتاج إلى كفاءة عالية؛ لأنها خدمات ضرورية لجميع المواطنين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حلاق (2012) التي أظهرت أن مستوى تطبيق اللامركزية متوسط. كما أظهرت دراسة العتيبي (2008) أن هناك محدودية في التفويض في قطاع الخدمات.

○ إن مجال أداء العاملين جاء بدرجة مرتفعة، لجميع المحاور أيضاً ما عدا محور الإبداع والابتكار الذي جاء بدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين في البلديات يسعون إلى تقديم الخدمات بدرجة عالية لأن العاملين في البلديات يقدمون خدمات ضرورية للمواطنين نجدهم يعملون بأقصى درجة من الأداء من أجل توفير أفضل خدمة للمواطنين.

○ يوجد أثر إيجابي للامركزية وأبعادها (التمكين، والتفويض، والاتصال) على مستوى أداء العاملين (مهارات تنظيم وإدارة الوقت، والإنتاجية، والابداع والابتكار) في بلديات جنوب الضفة الغربية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين عندما يعملون في أقسام مختلفة، فإنهم يكتسبون مهارات جديدة إضافة إلى المهارات التي يكتسبونها، كما أن الموظفين عندما يتعاملون مع القضايا والمهام في البلدية في أكثر من منصب تجدهم اكتسبوا الخبرات التي تساعدهم على تطوير أدائهم المهني. كما أن هذه النتيجة يتم تدعيمها بدراسة راضي (2010) التي أظهرت علاقة إيجابية بين اللامركزية

والصراع التنظيمي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2007) التي أظهرت أن تطبيق اللامركزية يسبب عدم الاستقرار الوظيفي في مديرية التربية والتعليم.

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وطبيعة العمل، والخبرة العملية، والتخصص، والمحافظه، والتصنيف).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين خلال عملهم يعملون على تقديم الخدمات الضرورية للمواطنين؛ لذا تجد أن اللامركزية عندما يتم تطبيقها، فإنها تكسب الموظفين الخبرة العملية بصرف النظر عن (الجنس، والمسمى الوظيفي، وطبيعة العمل، والخبرة العملية، والتخصص، والمنطقة)، فتجد الموظف الذي يتم توكيله بأية مهمة، فإنه يكون قد تدرّب على اتقانها قبل أن يتم الإقدام على توكيله بها، كما أن المديرين تجدهم يوكلون الموظفين الذين لديهم ثقة بهم، وكفاءتهم، وأدائهم للقيام بهذه المهام دون أخطاء، فالموظف المتمكن من عمله هو الشخص الذي يستطيع الاتصال بغيره من الموظفين بكل سهولة ويسر؛ من أجل القيام بأعمال دون تقصير، وكذلك الموظف الذي يستطيع أن ينظم وقته بطريقة تمكنه من أداء جيد، ولديه القدرة على إنتاج بشكل أفضل، وهو الشخص الذي يتم تفويضه بالصلاحيات، وكذلك الشخص المبدع ولديه قدرة على ابتكار الأفكار عندما يواجه مشكلة في عمله هو الشخص الذي يتم تفويضه من قبل المديرين والمسؤولين. (Hung,2006) التي أظهرت فروقاً في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس.

2.5 التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة فإن الباحثة توصي:

- أن تعمل البلديات على تصميم هيكل تنظيمي يساعد في تطبيق اللامركزية في العمل الإداري، وممارسته من قبل المديرين والموظفين.
- عقد دورات تدريبية للموظفين؛ لتوضيح أهمية اللامركزية في العمل الإداري بالنسبة للموظف والإدارة، وأثره على تطوير أدائهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية.
- يجب إعادة تصميم النظم التي تسهل عملية تبادل المعلومات، وتبادلها بين الموظفين والمدراء؛ لما لذلك من أثر على تطوير الأداء.
- تعزيز ثقة العاملين باللامركزية، وأهميتها في تطوير أدائهم.
- إيجاد التكامل والتنسيق بين جميع أقسام البلدية؛ من أجل تسهيل تطبيق اللامركزية على أرض الواقع.
- تأهيل الكوادر البشرية، وتدريبها بما يمكن من تطبيق اللامركزية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو سمرة، سفيان. (2006). دور البلديات والهيئات المحلية في تنمية المجتمع المحلي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي. الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق (2010). تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. جامعة الأزهر. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال. غزة. رسالة ماجستير غير منشورة.
- أبو عيطة، عاصم. (2008). تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي، دار العلم الإيمان، القاهرة.
- أبو وطفة، سماهر. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- آل سعود، سعود. (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الجباسي، عبدالله. (2010). اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي

- حرب، حسام الدين. (2011). أثر التغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة على القيادات الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة
- الحري، محمد. (2007). تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، (دراسة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود، السعودية.
- حريم، حسين. (2006). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحلابية، غازي. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- الحلاق، محمد. (2012). المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق)، مجلة جامعة دمشق - المجلد 28 - العدد الثاني، دمشق.
- المنديل، خالد (2003). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- الحلو، عبد العزيز. (2010). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، الجامعة الإسلامية، غزة.

جبر، هشام. (2004). إدارة البلديات وتحليل سياسة اللامركزية في المناطق الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

درة، عبد الباري. (2003). التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، مجلد 9، عدد 4، عمان.

درويش، ماهر والشمرى، إبراهيم. (2010). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية

دويكات، فيصل. (2000). نمط القيادة و تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

دياب، أمجد. (2004). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية

راضي، أيمن. (2010). دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة

ردايدة، شكري. (2006). التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات حالة دراسية: الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، فلسطين.

الزعيبي، دلال. (2003). درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، مج (5)، ع (3).

سيد، أسامة. (2008). الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم الإيمان، القاهرة. شطناوي، علي. (2002). نظرات حول مشروعية التعليمات الإدارية في الأردن، مجلة دراسات، المجلد 24 عدد 2.

الطائي، رعد وقداة، عيسى. (2010). إدارة الجودة الشاملة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

عبيد، شاهر وآخرون. (2013). تقييم أفراد المجتمع المحلي لأداء أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في بلديات محافظة جنين في الدورة الانتخابية التي جرت عام (2005)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر، العدد الثاني.

العتيبي، غائض. (2008). موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.

العثمان، محمد. (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -بوابة العلوم الأمنية، الرياض.

العجلة، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة.

عريفي، سامي. (2007). الإدارة التربوية المعاصرة، ط 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العساف، عبد الله. (2003). علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

العقيلي، زياد. (2004). رئيس البلدية بين الانتخابات والتعيين، صادر عن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الغزوي، راوية. (2012). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك.

كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية، ط 2، دار الثقافة، بيروت.

كورتل، فريد. (2010). الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

مازن، عبد العزيز. (2006). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، مجمع الشرق الأوسط للصناعات، الأردن.

المانع، محمد. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

ماهر، أحمد. (2007). التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

مزياني، فريدة. (2009). دور الجماعات المحلية في مجال الاستثمار، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة الحاج لخضر باتنة، العدد السادس.

مطر، عصام. (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات

المطرفي، نياب. (2012). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

المغربي، عبد الحميد. (2006). الإدارة الإستراتيجية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.

منصور، رشيد. (2004). المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

بوطبيق، فالح. (2006). اللامركزية الادارية والتعددية الحزبية في الجزائر من خلال دراسة حالة ثلاث بلديات في ولاية المسيلة في العهدين (1995/1990 و 2002/1997)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

مهنا، إبراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس. الهور، رأفت. (2006). تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

الصوري، كمال. (2008). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العالي بمحافظات غزة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

الأسطل، أميمة. (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، الجامعة الإسلامية، غزة.

الرشيد، جهاد. (2003). إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

هنية، ماجد. (2005). العوامل المؤثرة على انتاجية العاملين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الصوص، سمير. (2011). سلسلة أدوات تحسين الإنتاجية، وزارة الاقتصاد الوطني، مكتب محافظة قلقيلية.

إسماعيل، عمر. (2001). محددات زيادة الانتاجية - نموذج القطاع الصناعي الفلسطيني -، بحث مقدم لمؤتمر الإنتاجية العربي الأول، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مصر.

خلف، محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عوض، عاطف. (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث.

ناصر، هاشم. (2005). الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

نعيرات، مجدولين. (2006). التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

وزارة الحكم المحلي. (2016). [/http://www.molg.pna.ps](http://www.molg.pna.ps)

Alinio, B. (2008). "**Philippine local government officials perceptions of decentralization and its effects on local governments' administrative Capabilities**", The George Washington University.

Al-Jammal, H. (2015). **The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 5, No. 3.

SHEKARI, G & NAIEN, & REZA, S, (2012). RELATIONSHIP BETWEEN DELEGATION AUTHORITY PROCESS AND RATE OF EFFECTIVENESS, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, VOL 4, NO 5

Carter, T (2009). **Managers Empowering Employees**, American Journal of Economics and Business Administration

Daft, R. (2010). **Organization theory and design**. Cengage learning/South Western.

Hughes, L. (2002). "**If you want something done right delegate It**. **Women in Business**, Vol. 53, 7. p.17.

Hung,C. (2006). **A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan (China)**, Dissertation, University of the incarnate word, Taiwan.

Hynes, J. (2004).**The Relationship between the Dimensions of Teacher Empowerment and Principal's Job**, Southern Illinois University UMI, Dissertation preview.

Karlström, Kajsa (2015), **DECENTRALIZATION, CORRUPTION AND THE ROLE OF DEMOCRACY**, Department of Political Science, University of Gothenburg

Langa, Veneranda (2014) "**Zimbabwe: One of the most corrupt countries**".
<http://www.zimbabwesituation.com/news/tag/5-december-2014>

Mahakanjana, C .(2004).**Municipal government, social capital, and decentralization in Thailand"** Northern Illinois University , United States – Illinois

Martin, B & Crossland, B & Jobnson, J. (2001). **Is There a connection: Teacher Empowerment, Teachers' Sense of Responsibility,** and Student success?, ERIC, ED460116,SP040473.

Martin, H.(2006).**The effect of task type mixture awareness on individual perception of job satisfaction, employee involvement,** Dissertation, Capella Uniiversity.

Randolph, W. (2000). **Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?**, 29 (2), 94-108

Willis, A. (1999). **Breaking through the barriers to empowerment** Hospitality Material Management Quarterly, 29(4), 69-80.

Wilmar ,S. (2009). **"Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'"** University of Hawai'i at Manoa , United States – Hawaii

الرقم :

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التاريخ :

Date

2016/11/07

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة فرح صابر ابو عياش ورقمها الجامعي (21419017) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى اداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
د. كرام
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



الملاحق:

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال



استبئانة بعنوان

" واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها "

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

بين أيديكم استبئانة تتعلق بدراسة حول (واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة

الغربية من وجهة نظر العاملين فيها)، حيث سيتم تقديم هذه الدراسة كمتطلب لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

إن الهدف من هذه الدراسة لن يتحقق إلا بالمشاركة الفاعلة والجادة من جانب المبحوثين عن طريق الإجابة عن أسئلة هذا الاستبئانة. يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، علماً بأن البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بهذه الاستبئانة ستكون خاصة للأغراض العلمية فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

فرح أبو عياش

بإشراف

الدكتور محمد عوض

القسم الأول: بيانات عامة:

H1 الجنس

أنثى

ذكر

H2 المسمى الوظيفي

مدير الدائرة

مدير البلدية

رئيس البلدية

الموظف

رئيس قسم

بكالوريوس

دبلوم

ثانوي فأقل

دكتوراه

ماجستير

H4 طبيعة العمل

إداري

خدمي

.....

غير ذلك أذكر

مالي

H5 الخبرة العملية

9-6 سنوات

5-3 سنوات

أقل من 3 سنوات

أكثر من 20 سنة

20-15 سنوات

14-10 سنوات

H6 التخصص

.....

غير ذلك أذكر

فني

محاسبة

إدارة

هندسة

IT

علاقات عامة

H7 المحافظة

بيت لحم

الخليل

B

A

C

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك

المجال الأول: واقع اللامركزية

أولاً: التمكين						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يشعر العاملون أن اللامركزية الممنوحة لهم تتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم.					
2.	تساعد اللامركزية على خفض نسبة المشكلات في العمل.					
3.	تعمل اللامركزية على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين					
4.	تزيد اللامركزية من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية.					
5.	تزيد اللامركزية من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل.					
6.	تعمل اللامركزية على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية					
7.	تساعد اللامركزية على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها.					
8.	تعمل اللامركزية على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين					
9.	تمكن اللامركزية الموظفين من اتخاذ القرار السليم					
10.	اللامركزية تقلل من وجود أخطاء في العمل المنجزة					
11.	يستطيع الموظفون العاملون معك التصرف بشكل جيد في حال عدم وجودك إذا لزم الأمر.					
ثانياً: التفويض						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتكون الشكل الأكبر من عملك من مهام يمكن للعاملين معك القيام بها					
2.	الموظفون الذين يتم تفويضهم ينجزون أعمالهم في المواعيد المقررة					
3.	تعمل اللامركزية على تقبل العاملين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة					
4.	تعمل اللامركزية على الحد من انعزال بعض العاملين عما يجري حولهم من أمور في العمل.					
5.	قللت اللامركزية من الاتكالية أثناء العمل					
6.	يقوم الموظفون بمدخلات للسؤال عن الإرشادات التي تمكنهم من القيام بالمهام التي تفوض إليهم					
7.	ساعدت اللامركزية على سد النقص البشري					

المجال الثاني: أداء العاملين

أولاً: رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تعمل اللامركزية على توفير الوقت لإنجاز الأعمال على كافة المستويات الإدارية					
2.	تساهم اللامركزية في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.					
3.	تساعد اللامركزية على استغلال كافة أوقات العاملين.					
4.	تساعد اللامركزية العاملين على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم					
5.	تزيد اللامركزية من إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.					
6.	تعمل اللامركزية على إنجاز مراجعات المواطنين بسرعة					

ثانياً: زيادة الإنتاجية

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تساعد اللامركزية على الإنتاجية والتركيز على أهداف العمل					
2.	تساعد اللامركزية على تحسين الاتصال والتواصل في العمل					
3.	توفر اللامركزية بيئة مريحة تؤثر إيجاباً على الإنتاجية					
4.	تعمل اللامركزية على خلق نوع من أنواع المسؤولية عند الموظف					
5.	تساعد اللامركزية من الاهتمام بالعمل مما يزيد من الإنتاجية					
6.	تخلق اللامركزية بيئة محفزة للعمل مما يزيد من الإنتاجية					
7.	تعزز اللامركزية الانتماء للعمل					
8.	تسود اللامركزية علاقات اجتماعية قوية تحسن من درجة الإنتاجية					

ثالثاً: الابداع والابتكار

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تزيد اللامركزية من قدرة الموظف على الإبداع والابتكار					
2.	تكسب اللامركزية الموظف تجارب متنوعة تزيد من مهارته					
3.	تكشف اللامركزية مزايا وقدرات إبداع الموظفين					
4.	تساعد اللامركزية على التجديد في العمل الإداري					
5.	تقلل اللامركزية من الروتين الوظيفي					
6.	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ساعدت على الإبداع الإداري					
7.	تساعد اللامركزية على تحسين مستمر في العمل وزيادة الابتكارات					

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	المنصب	مكان العمل
1.	د. سمير ابو زنيد	أدارة اعمال	عميد كلية الإدارة والتمويل	جامعة الخليل
2.	د. محمد الجعبري	أدارة اعمال	محاضر	جامعة الخليل
3.	د. اسامه شهوان	أدارة اعمال	محاضر	جامعة الخليل
4.	منذر علقم	أدارة اعمال	محاضر	جامعة الخليل

فهرس الملاحق:

الصفحة	الجدول	رقم الملحق
113	الاستبانة	1
120	أسماء المحكمين	2

فهرس الجداول:

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
(1.3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	70
(2.3)	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	71
(3.3)	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	73
(1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع اللامركزية في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	76
(2.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التمكين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	77
(3.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التفويض في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	79
(4.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	82
(5.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى الأداء في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	83
(6.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	84
(7.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال زيادة الانتاجية في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	86

87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الابداع والابتكار في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	(8.4)
88	جدول معادلة الانحدار لتأثير واقع اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية	(9.4)
89	جدول معادلة الانحدار لتأثير التمكين على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية	(10.4)
90	جدول معادلة الانحدار لتأثير التمكين على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية	(11.4)
90	جدول معادلة الانحدار لتأثير الاتصال على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية	(12.4)
91	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس	(13.4)
92	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	(14.4)
93	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	(15.4)
94	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية	(16.4)

	على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير طبيعة العمل	
95	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير الخبرة العملية	(17.4)
96	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير التخصص	(18.4)
97	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير المحافظة	(19.4)
98	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر كافة العاملين فيها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية	(20.4)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر و التقدير
ج	الملخص
هـ	Abstract
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أهمية الدراسة
6	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 أسئلة الدراسة
7	6.1 فرضيات الدراسة
8	7.1 مصطلحات الدراسة
9	8.1 متغيرات الدراسة
10	9.1 نموذج الدراسة
10	10.1 حدود الدراسة
11	11.1 محددات الدراسة
11	13.1 هيكلية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
13	1.1.2 التمهيد
14	2.1.2 مفهوم اللامركزية
15	3.1.2 أنواع اللامركزية
15	4.1.2 مبادئ اللامركزية
17	5.1.2 أهمية اللامركزية
18	6.1.2 المعوقات التي تواجه اللامركزية وأسباب الفشل

21	7.1.2 مزايا اللامركزية
22	8.1.2 سلبيات اللامركزية
23	9.1.2 مميزات اللامركزية
23	10.1.2 أسباب اللامركزية
24	11.1.2 شروط تطبيق اللامركزية
25	12.1.2 العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية
28	13.1.2 أبعاد اللامركزية
37	14.1.2 أداء العاملين
37	15.1.2 معدلات الأداء
38	16.1.2 متطلبات الأداء الوظيفي
39	17.1.2 محددات الأداء
41	18.1.2 عناصر الأداء
47	19.1.2 البلديات
50	20.1.2 تصنيف البلديات
52	2.2 الدراسات السابقة
52	1.2.2 الدراسات العربية
63	2.2.2 الدراسات الأجنبية
67	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
69	3.1 منهج الدراسة
69	3.2 مجتمع الدراسة
70	3.3 عينة الدراسة
72	4.3 أداة الدراسة
73	3.5 صدق الأداة
73	3.6 ثبات الأداة
74	3.7 متغيرات الدراسة

74	3.8 المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة	
75	1.4 تمهيد
76	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
87	2.2.4 فحص واختبار الفرضيات
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
98	1.5 مناقشة النتائج
101	2.5 التوصيات
102	المراجع
112	الملاحق
120	فهرس الملاحق
121	فهرس الجداول
124	فهرس المحتويات