



كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

**تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في  
محافظة الخليل**

**The Application of Decentralization and its impact on the performance  
of Employees in government in Hebron Governorate**

إعداد الطالبة

**دينا محمد عرار**

إشراف:

**أ. د. سمير أبو زنيد**

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

الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

1440 هـ / 2019 م

آية قرآنية

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (١٩)

النمل: ١٩

صدق الله العظيم



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا  
برنامج إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في  
محافظة الخليل

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الاثنين بتاريخ 14 / 1 / 2019 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتوقيعهم

- |                                    |                     |                        |
|------------------------------------|---------------------|------------------------|
| .....<br>التوقيع: د. سمير أبو زنيد | أ. د. سمير أبو زنيد | 1. رئيس لجنة المناقشة: |
| .....<br>التوقيع: د. محمد الجعبري  | د. محمد الجعبري     | 2. ممتحناً داخلياً:    |
| .....<br>التوقيع: د. محمود صلاحات  | د. محمود صلاحات     | 3. ممتحناً خارجياً:    |

1440 هـ / 2019 م

## الإهداء

يا مَنْ أحمل اسمك بكلّ فخر... يا مَنْ أفتقدك منذ الصّغر

يا مَنْ يرتعش قلبي بذكرك... يا مَنْ أودعتني لله أهديك هذا البحث... "أبي رحمه الله"

إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي وحلمي، إلى طريقي المستقيم إلى طريق الهداية إلى ينبوع الصّبر

والتفاؤل والأمل... إلى كلّ مَنْ في الوجود... "أمي الغالية"

إلى فلذة كبدي... "ابني محمد"

إلى عبير حياتي... "أخواتي"

إلى سندي في الحياة... "إخوتي"

إلى زميلاتي وزملائي... "طلبة العلم"

إليكم أهدي ثمرة جهدي

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام رسالتي هذه، وأسأله تعالى أن يجعله عملاً يُنتفع به، كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان للأساتذة والمدرسين في كلية الدراسات العليا/ برنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعة الخليل؛ وذلك لما بذلوه مخلصين في مسؤولياتهم العلمية تجاه طلبة الكلية، والذين قدموا لي ولزملائي خلاصة خبراتهم ومعارفهم، وأخص بالشكر والعرفان الأستاذ الدكتور الفاضل سمير أبو زنيد الذي أشرف على هذه الدراسة مقدماً ملاحظاته وتوجيهاته القيمة التي أسهمت في إنجازها وإتمامها .

وأتقدم بالشكر والعرفان أيضاً إلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل وذلك لحسن تعاونهم في تعبئة الاستبانات لجمع المعلومات اللازمة للوصول إلى نتائج الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر من زملائي وزميلاتي في البرنامج لحسن تعاونهم وروحهم الطيبة، وأخيراً وليس آخراً أشكر أولئك الذين تعاونوا معي بشكل أو بآخر لإتمام هذه الدراسة .

الباحثة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة، طُبِّقت على (169) من العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل، أظهرت النتائج أنّ واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، كما تبين أنّ واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين واقع تطبيق اللامركزية وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل، كما تبين أنه توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين التفويض وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل، كذلك توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين نقل الصلاحيات وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل، توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين عدم تركيز السلطة وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة العملية)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية (المهنة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة وزارة الصحة الفلسطينية برفع كفاءة العاملين في المستشفيات، بالاعتماد على تطبيق نظام اللامركزية، أن يتّسم العمل في المستشفيات بالمرونة من

أجل تطبيق نظام اللامركزية والوصول إلى أعلى درجة من أداء العاملين فيها، أن يتم عقد دروات تدريبية من أجل تزويد العاملين بكيفية تطبيق نظام اللامركزية وكيفية الحصول على أعلى درجة من مستوى الأداء أثناء نقل الصلاحيات. تنمية العمل بروح الفريق من أجل الحصول على عمل ذي كفاءة وفاعلية أكثر، تطوير الأنظمة الإدارية من أجل تطبيق نظام اللامركزية بكل سهولة داخل المستشفيات الفلسطينية على المستويات كافة، أن يتم عمل ابحاث ودراسات حول اللامركزية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

## **Abstract**

This study aimed to identify the reality of decentralization and its impact on the employee's performance level in government hospitals in Hebron Governorate.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method through a questionnaire the questionnaires were distributed to(169) employees in the government hospitals in Hebron Governorate.

The results showed that the reality of applying decentralization and its impact on the employee's performance level in government hospitals in the Hebron Governorate has been in medium degree, and the reality of applying decentralization in government hospitals in the Hebron Governorate has been in medium degree, and the employee's performance level in the government hospitals in the Hebron Governorate in medium degree, the results also showed a medium positive relationship between the reality of applying decentralization and the employees performance in government hospitals in Hebron Governorate, and it was found that there is a high positive relationship between delegation and performance of employees in government hospitals in Hebron Governorate, as well as there is a high positive relationship between devolution and the employees performance in government hospitals in Hebron Governorate, and there is a high positive relationship between deconcentration and the employees performance in government hospitals in the Hebron Governorate, while there are no statistically significant differences in the responses of respondents on applying decentralization and its impact on the employees performance in government hospitals in Hebron Governorate in the light of demographic variables (gender, practical experience), and there are statistically significant differences in the responses of respondents on applying decentralization and its impact on the employees performance in government hospitals in Hebron governorate in the light of demographic variables (profession, job title, qualification).

Based on previous results, the researcher recommends that the Palestinian Ministry of Health improve the efficiency of hospital staff relying on applying



decentralization system, reduces work pressure, the work in hospitals to be flexible in order to implement the decentralization system and reach the highest level of performance of its employees, to hold training courses in order to help employees apply the decentralization system and obtain the highest level of performance during the authority transfer, to develop team work in order to obtain more efficient and effective work, to develop administrative systems for the implementation of the decentralization system easily in the Palestinian hospitals at all levels, to do researches and studies on decentralization and its relationship to the employees administrative creativity in governmental and non-governmental institutions.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغييراتٍ جذريةً ومتسارعةً أثّرت في مختلف جوانب الحياة البشرية، وخصوصاً في مجال العمل ، وعمليات الأعمال، حيث أثّرت هذه التغييرات على مستقبل المنظمات الإدارية وفرضت عليها تحدياتٍ جديدةً تتمثل في سعي هذه المنظمات نحو استيعاب النظم المتطورة وإدخالها في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميّزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه (المجالي، 2012).

وتتأثر العمليات الإدارية بتوزيع مسؤولية تلك العمليات على أساسٍ مركزيّ بالصورة المطلقة أو النسبية، فتأخذ تلك العمليات نمط التنظيم المركزي، أو تفوض سلطاتٍ محليةاً بإدارة تلك العمليات تفويضاً كاملاً أو جزئياً، متبعةً نمط التنظيم اللامركزيّ في الإدارة، في حين أنّ هناك ضرورة الجمع ما بين النمط المركزيّ واللامركزيّ للتنظيم في تنظيم جديد يسمح بمشاركة أهم القوى المحلية في عملية اتخاذ القرار ضمن مفهوم النمط التشاركيّ في الإدارة، وكذلك من أجل الوصول إلى أفضل مستوى إداريّ يتم العمل به داخل المؤسسة (درويش والشمري، 2010).

ويُعدّ موضوع اللامركزية أحد الموضوعات المهمة في العملية التنظيمية، ولا شكّ في أنّ مسألة تركيز السلطة وتشتتها في الوزارات الفلسطينية تستحوذ على حيزٍ كبيرٍ من اهتمام العاملين فيها وتفكيرهم ، حيث نُعدُّ الشغل الشاغل للعديد من المديرين؛ إذ إنها توضح الطريقة التي يسيرون عليها في

تعاملهم مع المرؤوسين ودرجة الثقة التي يمنحونها لهم للمشاركة في العمل وتحمل مسؤولية اتخاذ القرار (راضي، 2010).

ويأتي التطوير عن طريق تغيير الأساليب الإدارية المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء العمل وتنفيذه وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء سير العمل وتدفعه وتعدُّ 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 (حرب، 2011).

وأن تبنى إستراتيجية اللامركزية الإدارية ضرورة لازمة تزداد أهميتها بازدياد قدرتها على تحقيق متطلبات العاملين، مادام أن الواقع الجديد يوضح بما لا يدع مجالاً للشك أن هناك تغييرات ملموسة على مفهوم نظام الإدارة المحلية المعتمدة خلال مراحل سابقة، حيث إنه لم يعد مجرد تنظيم إداري وطني أو إقليمي يعكس مفهوم المركزية الإدارية أو عدم التركيز، والذي يتناوله القانون مثلما هو الحال بالنسبة للتسلسل الهرمي القائم آنذاك، وإنما امتد على وجه الخصوص إلى استراتيجيات إدارية محلية تعكس مفهوم اللامركزية الإدارية والقائمة على إدارة الأفراد أو المجتمعات المحلية ومتطلباتها بالدرجة الأولى والتي يتناولها فرع الإدارة المحلية المنبثقة من القانون (كواشي، 2011).

وقد جاءت اللامركزية استجابة لنمو الأفكار الديمقراطية، فهي ممارسات تقوم بها الإدارة التي تسمح بالمشاركة للمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، وفي تنفيذ العمل، فاللامركزية تُعد من

المبادئ المهمة في العمل الإداري وعلى المستويات كافة، مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والأهداف المطلوب تحقيقها من الأمور التي تلازم العمل الإداري (درويش والشمري، 2010).

واللامركزية بما تفرضه من تشتيت للسلطة و تقاسم للأعباء والمسؤوليات تعد أمراً ضرورياً بما تحققه من مزايا، فهي تعدّ من أهمّ المبادئ التي يركز عليها كلّ تنظيم إداري جديد؛ ذلك أنها من العوامل التي تُحقّق توازن التنظيم واستقراره وكذا المحافظة على التوحّد في الجهود والأهداف، ومن هذا المنطلق، فإنّ للامركزية دوراً مهماً في تنمية المهارات الإدارية لدى المرؤوسين، خاصّة في ظلّ تنامي الدور الذي أصبح يؤدّيه المورد البشريّ. وعليه فإنّ اللامركزية هي التجسيد العمليّ للمشاركة في صنع القرارات داخل التنظيم، على اعتبار أنّ جوهر الإدارة هو عملية اتخاذ القرارات، حيث تمثّل هذه الأخيرة القاسم المشترك الأعظم بين وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و إشراف و متابعة و تقييم (بشاغة، 2015).

وقد بُدلت بعض الجهود في هذا المجال حيث تناولت دراسة أبو وطفة (2010) تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميه، أما دراسة مهنا (2006) فقد تناولت العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسيّة في الجامعات الفلسطينية، وتناولت دراسة الحلو (2010) أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين.

إلى أنّ الأداء المهني الناجع في أيّ مؤسّسة يعتمد في معظم الأحوال على جودة عمل الموظفين، بحيث يستوجب العمل تطوير الأنظمة الإدارية الموجودة في كلّ مؤسّسة من تطبيق آليات

رشيدة في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، وكذلك تبني نظام مناسب يوفر الحوافز للموظفين بهدف تشجيعهم، ومنحهم المكافآت على الأداء الجيد، وفي الوقت ذاته يعالج فيه جوانب القصور والخلل في أدائهم، ويُعتقد أنّ ثمة علاقةً بين اللامركزية والأداء المؤسسي، لما تزيد اللامركزية من تطوير قدرات العاملين، ويُحسن من علاقات الرؤساء بالمرؤوسين، ويؤدّ قواعد جديدة للعمل في المؤسسة، ويُهيئُ لمناخ تنظيمي فعال (الحريري، 2008).

كما تعمل وزارة الصحة الفلسطينية على تقييم مستوى اداء العاملين وانجازاتهم الوظيفية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، كما تهتم بمكافأة الإدارة والأيدي العاملة على مختلف مستوياتها الإدارية سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظف والعمل على زيادة مستوى جودة الإنتاج ورفع كفاءة العاملين وفاعليتهم بالعملية الإنتاجية (وزارة الصحة الفلسطينية، 2018)

من هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على موضوع اللامركزية في المستشفيات، لكونها تعزز الشراكة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتساعد على إنجاز المهام بسرعة، وإتقان العمل، كما أنها تعمل على خلق قيادات جديدة في المؤسسات العامة، بحيث يكون له الأثر الكبير في زيادة فاعلية الأداء وكفاءته في المستشفيات.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر المستشفيات جزءاً مهماً من مؤسسات المجتمع الفاعلة كانت ولا زالت تعاني من مشكلة المركزية في اتخاذ القرارات ولو بدرجات متفاوتة، فإنجاز الوظائف الإدارية بفعالية تمثل العمود

الفكري للمنظمات، وتوافر المعلومات يؤثر تأثيراً بالغاً في إنجاز المهام الإدارية. ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية بفعالية وذات الجدوى العالية، لا بد من توافر قدر من المعلومات بجودة معينة، وقد أكد الحلاق (2012) أنّ هناك توجُّهاً نحو تطور نظم الإدارة عالمياً وعربياً، حيث يتجه تدريجياً نحو اللامركزية مع اختلاف في درجة تفويض السلطات، وتوزيعها، ونوع الصلاحيات الممنوحة، فإنّ القاعدة وراء التطور والإصلاح الإداري تكمن في ضرورة الأخذ بمبدأ اللامركزية في الإدارة، بما يتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وذلك لأنّ المدير لا يستطيع لوحده القيام بالأعمال المتعددة والمتشابكة بدرجة عالية، خاصّةً عندما يتعلق الأمر بمنظمة متشعبة وكبيرة مثل المستشفيات الحكومية، وقد ربطت نظرية المنظمة بين الهيكلية وأداء العاملين وأشارت إلى أن اللامركزية تعمل على زيادة مستوى أداء العاملين عند تطبيقها؛ لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل.

### 3.1 أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية

نظراً لأهمية تطبيق اللامركزية وآثارها الإيجابية على المنظمات من سرعة ودقة ونوعية في إنجاز العمل الإداري وتفرض الإدارة العليا للقيام بالتخطيط وخلق قيادات جديدة وغيرها ممّا يكون له الأثر الكبير في مخرجات هذه المنظمات، أي كفاءة وفاعلية في الأداء، من هنا يمكن توضيح أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. أنّ المستشفيات من المؤسسات الخدمائية التي يطمح الجميع في الحصول على أعلى درجة من أداء العاملين فيها، لذا فإنّ اللامركزية تُعدّ من أهمّ أساليب الإدارة لتنمية مهارات العاملين وتطوير الأداء المؤسسيّ .

2. إغناء موضوع اللامركزية في المؤسسات العامة والوزارات الخدمية، وتكوين إطار علمي منهجيّ يستند على دراسة ميدانية.

3. فتح آفاقٍ مستقبليةٍ في مجال اللامركزية، من خلال فتح الباب للباحثين مستقبلاً في فحص علاقات اللامركزية أو الأداء المؤسسيّ بقضايا إدارية أخرى.

4. أهمية الوزارة التي ستطبق عليها وهي وزارة الصّحة.

أما على الصعيد البحثي، فيمكن أن تضيف هذه الدراسة مادةً نظريّةً وأدباً إدارياً يمكن الاستفادة منه على الصعيد الأكاديمي، تعمل هذه الدراسة إلى إضافة مادةٍ علميةٍ يمكن الاستفادة منها باعتبارها موضعاً يتمّ الرجوع إليه على مستوى الجامعات، وكذلك يمكن أن يثري المكتبة بمادةٍ نظريةٍ تستطيع الدراسات والأبحاث الاستفادة منها.

### الأهمية التطبيقية

يمكن أن تستفيد المستشفيات الأخرى من خلال الاطلاع على نتائجها لتطوير العمل الإداري المطبق في المستشفيات الفلسطينية، ويمكن أن يستفيد منها الإداريون من خلال معرفة أهمية اللامركزية واستخدام اللامركزية في العمل الإداري على مستوى الأفراد بشكل خاص والمنظمات

بشكل عام، ومن خلال هذه الدراسة يتم تكوين صورة عملية حول واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات العاملة في محافظة الخليل.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

إنّ الهدف العامّ للدراسة هو التعرف على واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل. ويتفرّع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل.
2. التعرف على أثر تطبيق اللامركزية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل .
3. التعرف على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومي في محافظة الخليل
4. الخروج بتوصيات حول موضوع اللامركزية وأداء العاملين.

#### 5.1 أسئلة الدراسة:

من خلال استعراضنا لمشكلة هذه الدراسة، فإنه يبرز إلينا سؤال رئيسيّ تحاول هذه الدراسة الإجابة عنه: ما واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل ؟

وينبثق عن هذا السؤال أيضاً عدة أسئلة فرعية أخرى، هي:



1. ما واقع تطبيق اللامركزية (التفويض، نقل الصّلاحيات، عدم تركيز السلطة ) في

المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل؟

2. ما أثر تطبيق اللامركزية على أداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل؟

3. ما مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومي في محافظة الخليل ؟

## 6.1 فرضيّات الدراسة:

الفرضيّة الرئيسيّة:

يؤثر تطبيق اللامركزية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

الفرضيّات الفرعيّة:

1. تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية وأداء العاملين في المستشفيات

الحكوميّة في محافظة الخليل.

2. تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض وأداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في

محافظة الخليل.

3. تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقل الصلاحيات وأداء العاملين في المستشفيات

الحكوميّة في محافظة الخليل.

4. تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم تركيز السلطة وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل.

## 7.1 مصطلحات الدراسة:

اللامركزية: أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسية واجباتٍ أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضى أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات (الحو، 2010).

التعريف الإجرائي لللامركزية: هي الدرجة التي يحصل عليها العاملون في المستشفيات على استبانة تم إعدادها من قبل الباحثة تتمحور فقراتها حول أبعاد اللامركزية وهي (التفويض، نقل الصلاحيات، عدم تركيز السلطة).

التفويض: هو أن يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات.

نقل الصلاحيات: هو نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه.

عدم تركيز السلطة: هو تفويض الرئيس لجزء من سلطته واختصاصاته لا يعني تخلية عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضا لبعض المرؤوسين.

أداء العاملين: هو النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة (الجباسي، 2010).

التعريف الإجرائي لأداء العاملين: هي الدرجة التي يحصل عليها العاملون على استبانة تم إعدادها من قبل الباحثة تتمحور فقراتها حول أداء العاملين في المستشفى.

المستشفى: هو الجزء المتكامل من التنظيم الصحي ووظيفته، ÷ توفير العناية الصحية الكاملة لجميع أفراد المجتمع، سواء كانت علاجية أو وقائية، وتعدّ مراكز لإعادة تأهيل المرضى الراقدين، وكذلك المراجعين للعيادات الخارجية (البكري، 2008).

### 8.1 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: اللامركزية (التفويض، نقل الصلاحيات، عدم تركيز السلطة)

المتغير التابع: أداء العاملين

### 9.1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الحدود البشرية: العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل (الأطباء، الممرضين، الإداريين، الفنيين، العمال).

الحدود المكانية: المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل (الخليل الحكومي، محمد علي المحتسب، يطا الحكومي).

الحدود الزمانية: 2017-2018م

## 10.1 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، وحدود الدراسة، وهيكلية الدراسة.

### • الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمّن هذا الفصل: اللامركزية، ومفهومها، وأبعادها، وأهميّة اللامركزية وأهدافها، والعوامل

المؤثّرة بها، والأداء والعوامل المؤثّرة فيه، وأخيراً الدراسات السابقة ذات العلاقة.

### • الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتضمّن هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، ومدى اختبار

صدق أدوات الدراسة وثباتها، وإجراءات جمع البيانات وتحليلها، وأخيراً متغيرات الدراسة.

### • الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

احتوى هذا الفصل عرضاً لنتائج بيانات أدوات الدراسة.

### • الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تتأول هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، كما اشتمل أيضاً على التوصيات التي

انبثقت عن النتائج التي تمّ التوصل إليها.

وأخيراً أُضيف إلى هذه الفصول قائمة بأهمّ المراجع ذات الصلة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري:

##### 1.1.2 التمهيدي:

يعدّ العنصر البشريّ أحد مقومات المنظّمة، التي يجب الحفاظ عليها والسّعي لتطويرها من أجل الرقيّ بها نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة، ولا تستطيع أيّ منظّمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءةً، وتعمل على تمكينهم، فتوفّر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجّعهم كذلك على المبادأة والإبداع (عفانة، 2013)

وتعدّ المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية المهمّة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تفويض السلطات، فالتنظيم المركزي هو ذلك التنظيم الذي لا يتمّ فيه تفويض السلطات بشكل كافٍ، وبالتالي فإنّ الإدارة العليا هي التي تتولّى اتخاذ معظم القرارات الإدارية ويتّصف التخطيط بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التفصيلية الشاملة للمنظّمة كلّها، وفي ظلّ المركزية يكون هناك تدخّل مباشر وإشراف مباشر من الرؤساء على المرؤوسين للتأكد من تنفيذهم للخطط التي وُضعت لهم، وعلى العكس من ذلك، فإنّ اللامركزية تتميز بدرجة كبيرة من تفويض السلطات في

جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي يعطى المرؤوسون حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات، حيث تتم مساءلتهم عن النتائج دون تدخل من الإدارة العليا في أسلوب العمل وتفصيله، وعلى ذلك فإنه في ظل اللامركزية من المتوقع زيادة قدرة الرؤساء على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وبالتالي يزداد نطاق الإدارة ونطاق الإشراف (راضي، 2010).

### 2.1.2 مفهوم اللامركزية:

عرّف راضي (2010) اللامركزية بأنها توزيع للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الثلاثة: الأفقية والعمودية والجغرافية في المنظمة.

وعرّفها الغزاوي (2012) بأنها عبارة عن تفويض أو تخويل جزء من صلاحيات الإدارات العامة في العاصمة إلى المديرين في المحافظات لتدريبهم على تحمل المسؤولية ولتخفيف الأعباء الملقة على عاتقهم.

وعرفها العنزي (2009) بأنها نقل السلطة من مستوى أعلى إلى آخر أدنى، ويكون هذا المستوى عبارة عن مستوى إداري آخر في إطار مؤسسة معينة، ويمكن أن تنقل إلى هيئة أخرى منتخبة في مستوى إقليم أو مجتمع، وتسمى نقل الصلاحية أو التفويض. فإذا تم نقل السلطة إلى هيئة خاصة أو شخص، فإن هذا الشكل من اللامركزية يُسمى (الخصخصة).

وعرفها (Daft, 2010) بأنها تفويض السلطة للعاملين، ويُعهد إليهم القيام بالمهام على جميع المستويات، بحيث يكون الاتصال جانبياً لإنجاز المهام والواجبات.

وعرفها (Al-Jammal, 2015) بأنها توكيل المهام لعدة أشخاص قادرين على القيام بها يتحمل فيها كل شخص المسؤولية مباشرة، وهي أسلوب لتنظيم العمل وإعطائه أكثر مرونةً وحيويةً .

### 3.1.2 أنواع اللامركزية:

تعددت صور اللامركزية وأنواعها وفقاً للجهات التي كتبت عنها، ووفقاً لوجهات النظر التي ركزت عليها والجوانب التي تناولتها والأهداف المراد تحقيقها؛ لذلك تعددت أنواع اللامركزية لتشمل الأنواع التالية كما تناولها كل من التويجري (2006) وأبو وطفة (2010) وهي:

1. اللامركزية إلى أسفل والجانبية: ويكون إلى أسفل إذا كان من مستوى أدنى في الهرم التنظيمي، والجانبية يكون إلى الزملاء الذين يقعون في المستوى الإداري نفسه في الهرم التنظيمي.
2. الجزئي الكامل والجزئي الناقص: ويكون كاملاً عند إنجاز المهمة كاملةً، أما الناقص فيكون عن طريق أداء جزء من المهمة في جانب معين في العمل الإداري.
3. المشروط وغير المشروط: ويكون مشروطاً عندما يتطلب من المفوض إليه أخذ موافقة الرئيس الإداري على العمل قبل أدائه، ويكون غير مشروط عندما يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل دون تحفظات.
4. الرسمي وغير الرسمي: يكون رسمياً عندما يعتمد على قوانين وأوامر مكتوبة كما يكون غير رسمي عندما يكون قائماً على اتفاقيات وتفاهات شفوية.



5. إلزامي واختياري: المفوض في الاختيار حرّ في أن يفوض جزءاً من اختصاصه أو لا يفوض وفقاً لتقديره وما يراه مناسباً لظروف العمل، أما الإلزامي، فإنه ملزم بتفويض جزء من اختصاصه إذا طلب منه ذلك.

6. البسيط والمركّب: البسيط يكون عندما يفوض المفوض جزءاً من اختصاصاته إلى أحد المرؤوسين، والمركّب يكون عندما يتمّ تفويض جزء كبير من اختصاصاته إلى عدد من المرؤوسين.

ويرى التوجي (2006) أنّ هناك أنواعاً أخرى لللامركزية تمثّلت فيما يلي:

أولاً: اللامركزية الإقليمية: ظهرت اللامركزية الإقليمية باعتبارها حركة ديمقراطية لحلّ مشكلة التنظيم الإداري لغرض تخفيف العبء عن الإدارة المركزية، وحرصاً على تنويع الأسلوب الإداري، ويقضي نظام اللامركزية المحليّة والإقليمية (ترك الإدارة بيد هيئاتٍ محليّةٍ ينتخبها العاملون أنفسهم بأنفسهم) وهذا يؤدي إلى تقوية الشّعور بالحرية في نفوس الشّعب، ويقود العاملين إلى الاشتغال بالمسائل المهمّة في المؤسّسة، وعلى أساس ذلك كانت اللامركزية المحليّة نظاماً ديمقراطياً بكلّ معنى الكلمة؛ لأنه يخول لكلّ موظّف حقّ حكم نفسه بنفسه.

ثانياً: اللامركزية المرفقية أو المصلحية: هو أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة على وجه التحديد (إدارة مرفق عام أو عدد محدّد من المرافق العامة ذات الأهداف الموحّدة، بواسطة هيئة إدارية يمنحها القانون الشّخصيّة الاعتبارية، وتكون تبعاً لذلك مستقلة إدارياً ومالياً وفتياً عن السّلطة

الإدارية التي أنشأتها)، بقصد تمكين هذا المرفق أو تلك المرافق من أن يدير شؤونه بنفسه مستقلاً عن السلطة الإدارية التي كان يتبعها أصلاً.

**ثالثاً: الحكم الذاتي:** هو صورة من صور اللامركزية الإدارية أو نوع من أنواعها، يقتضي أن تكون الاختصاصات الإدارية ذات طابع قانوني يستند إلى مجموعة من القوانين، فضلاً عن استقلال تلك الهيئة التنفيذية والإدارية.

وترى (نعيرات، 2006) أنّ هناك أنواعاً أخرى للامركزية تمثلت في الآتي:

**عدم التركيز الإداري (Administrative Deconcentration):** وهو الأسلوب الأكثر ميلاً نحو المركزية، فهو الأكثر ارتباطاً بالإدارة المركزية حيث تنتقل المسؤوليات فقط للمحليات؛ وذلك في بعض الشؤون التي تحتاج إلى متابعة ميدانية، بينما تظلّ سلطة اتخاذ القرارات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإدارة العليا، وكذلك تظلّ السياسات المالية من سلطة الإدارة العليا التي توجه الميزانية وفقاً لأولويات عامة.

**النقل (Devolution):** وهي الإدارة المعتمدة على المحليات بشكل كامل، سواء في اتخاذ القرارات أو القدرات على تمويل المشروعات والخدمات من خلال موارد اقتصادية مستقلة. وتمثل المحليات - في هذه الحالة - الارتباط المباشر بالسكان حيث إنّ أعضاء هذه المحليات منتخبون من قبل الشعب كما ترتبط بالإدارة المركزية بالمشاركة في وضع السياسات العامة للتنمية.

**التفويض (Delegation):** وهي أسلوب إداري متوسط بين الأسلوبين السابق عرضهم حيث تتمتع المحليات بحق اتخاذ القرارات وتنفيذها ولكن بإشراف الإدارة العليا.

## 4.1.2 مبادئ اللامركزية

يمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها عملية اللامركزية فيما يلي (حرب، 2011):

1. أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها، محدّدة، وليست عامة وأن تكون واضحة وليست غامضة، وان تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.
2. فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه، من خلال المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه.
3. حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يتم تفويض السلطة لهم، فقدره الموظف وكفاءته، بحيث يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها تعتبران من متطلبات التفويض الفعال.
4. عدم انتقاد المرؤوسين، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قبول التفويض عن أعمال إضافية، فإذا وقع خطأ؛ فإنّ الخلل ينبغي شرحه بالطريقة نفسها التي تحسّن الأداء في النتائج المستقبلية.
5. منح المرؤوس السلطة والصلاحيات الكافية لأداء هذه الواجبات، وكذلك إعطاؤه الحقّ في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات.
6. الحذر من أن يصبح عمل المرؤوس عملاً للمدير، فغالباً ما يأتي المرؤوس إلى المدير شاكياً وجود مشكلة ما، فيظهر المدير استعداده التام للقيام بحلّها ثم يرحل المرؤوس تاركاً المسؤولية على عاتق مديره، إنه أمر جيد أن يكون المدير متعاوناً، لكنّ الواجب أن ينجز المدير أعماله من خلال مرؤوسيه.

## 5.1.2 أهمية اللامركزية:

لعلّ 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 كالخطيط 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 (راضي، 2010).

كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتدريب عن طريق ممارسة الإدارة، وإذا نظرنا إلى اللامركزية باعتبارها وسيلة للتنمية الإدارية، نفترض أنّ الموظفين المؤهلين تُعطى لهم واجبات إدارية وإنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم (الحو، 2010).

ويرى المعاينة (2007) أنّ اللامركزية هي الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، بحيث يساعده الآخرون في أداء بعض المهام، وفي الوقت نفسه، هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، تلك القدرات التي لا يمكن استغلالها استغلالاً كاملاً بدون التفويض.

ويُعدّ التفويض من الأدوات المهمّة التي يتمّ إنجاز العمل من خلالها بنجاح، وكلّما زاد تفويض السلطة زادت فرصة الممارسة الديمقراطية وهو وسيلة جيدة لتطوير العمليات الإدارية والحدّ من المشكلات الإدارية داخل العمل (Alonso, 2007).

وللامركزية دورٌ كبيرٌ في تحسين الممارسات الإدارية، إذ تعدّ الوسيلة المثلى لترشيد الجهود وتفعيلها، وكذلك إيجاد بيئة اتصالات فعّالة تساعد على التصرف بصورة حسنة، ويتيح المشاركة في صنع القرار والاستفادة من جميع الطاقات البشرية في المؤسسة لخدمة أهدافها (فليه وعبد المجيد، 2009).

وتعمل اللامركزية أيضاً على زيادة التحفيز والدافعية والإحساس بالمسؤولية، فعن طريق التفويض يتحمل العاملون مسؤولية تحفيز أنفسهم، وإنجاز الأعمال بطريقتهم مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والمقدرة والثقة بالنفس، ممّا يزيد انتماء الموظفين للمنظمة، ويشعرهم بأنهم جزء منها، وأنّ أهدافهم مشتركة مع أهداف المنظمة (Shiplot, 2008)

وقد أوضح العنزي (2009) عدة مزايا للامركزية، أهمّها:

1- تزيد التواصل والتفاعل بين الموظفين، وتزيد الابتكار والإبداع، و تعطي فهماً أفضل للوحدات الفردية.

2- تُحرّر الإدارة من الروتين.

3- تضيف الصّفة الديمقراطية على العمل الإداري ذاته.

4- تُفرغ المديرين للقرارات المهمّة و عدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية .

5- سرعة اتخاذ القرارات و حلّ المشكلات.

6- اتخاذ قرارات أفضل؛ لأنّ متخذ القرار إذا كان يُعاشِ المشكلة، فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها.

7- رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية .

8- مخاطر القرارات الضعيفة موزعة، فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلاً من التأثير على المنظّمة كلّها أو عدد من الإدارات.

وأوردت (الحريري، 2008) عدة مميّزات للامركزية، منها:

1. إدارة الوقت واستغلاله: فعندما يفوض المدير بعض صلاحياته إلى أحد مرؤوسيه، فإنه يوفر المزيد من الوقت للقيام بالأعمال المهمّة، وكذلك يسهم بسرعة القضاء على المشكلات الروتينية.
2. زيادة الإنتاج: يتفرغ كلّ موظّف للانشغال في المهام الموكلة له، فيتمّ الإنجاز بأقلّ جهدٍ وأقلّ تكلفةٍ، وبالتالي يُفضي ذلك إلى مزيدٍ من العمل والإنتاج.
3. يتحقّق للمدير سيطرة أكبر على بيئة العمل، فعندما يقوم المدير بالتفويض سيكون لديه الوقت الكافي للمراقبة والتوجيه والتركيز على النتائج والنظر إليها بموضوعية فيكون الحكم أفضل والسيطرة أكبر.

4. الاعتراف بقدرات المرؤوسين وإشباع الحاجات النفسيّة لديهم كالأمان والثقة والعدالة والأمل في شغل المناصب القيادية مستقبلاً.

5. إعطاء الفرصة لظهور الأفكار المبدعة سواء من قبل المدير لعدم إهدار وقته في التفكير بمشكلات روتينية أو من قبل الشّخص الذي أوكلت إليه المهام؛ حيث يجتهد في إثبات مقدرته على القيام بالمهمّة على الوجه الأكمل.

6. تدريب المساعدين والوكلاء على الإدارة في المستقبل، وعلى اعتماد مبدأ التفويض، وتحقيق التطور والتقدم الوظيفي، والنمو المهنيّ.

7. تحقيق ديمقراطية العمل: فمن خلال التفويض يكون هناك مشاركة بين المدير وجميع العاملين، ويتحقّق مبدأ تكافؤ الفرص والمشاركة في عملية صنع القرار.

8. حسن تنظيم العمل، وضمان عدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسؤول، بحكم أنّ هناك من يقوم بدوره عند الضرورة وفي حالات الطوارئ.

### 6.1.2 نظريات اللامركزية

عندما يتعلق الأمر بالحديث عن المنطلقات النظرية التي تعتمد عليها اللامركزية فإنه لا توجد نظرية واحدة أو نظرية مخصصة لشرح ماهية اللامركزية أو آلية عملها، في حين أن منهج تحليل السياسات يتعلق بقرارات محددة وعادة ما يكون تركيزها على القضايا التحليلية جزئية، وتلك القضايا التحليلية الجزئية مرتبطة بالاقتصاد الجزئي، والعوامل السياسية والسلوكية والإدارية وغيرها من العوامل التي تؤثر على تنفيذ السياسة الإدارية (بواعنة، 2004).

ولذلك غالبا ما يقترن موضوع اللامركزية الإدارية بنظرية الإدارة وينظام المؤسسات العامة ويتضح أن اللامركزية الإدارية تقوم على توزيع الاختصاصات الإدارية بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الأقل مرتبة، ونخلص أن للامركزية الإدارية جانبين، جانب سياسي وجانب قانوني. فالجانب القانوني يتمثل في توزيع الوظائف الإدارية أما الجانب السياسي فيتمثل فيما تقوم عليه اللامركزية الإدارية من توسيع لمفهوم الديمقراطية (بسيوني، 2003).

وتعتبر نظرية إدارة التنوع أن الإصغاء والحوار والمشاركة، وعدم اعتبار الموظفين مجرد رعايا خاضعين لمجموعة من الالتزامات واللوائح، بل باعتبارهم شركاء حقيقيين ينبغي الإصغاء إلى آرائهم والاستماع إلى انشغالاتهم ومشاركة في اتخاذ القرارات (عاكوم، 2006).

وهناك عدة نظريات إدارية تتبع النظام المنطقي المغلق مثل نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور سنة (1911) والتي استخدمت لتحليل نوعية المهام المنوطة للعامل لإنجازها بكفاءة وبأقل مجهود ممكن من خلال التواصل المباشر والتحاور بين المديرين والعمال، ونظرية فايول الإدارية التي عارضت نظرية تايلور في أسلوب تواصل المديرين مع العمال ونصت هذه النظرية على أن التركيب الهيكلي للمؤسسات يجب وأن يكون من أعلى لأسفل وأن يتم التخطيط للمشاريع وساعات العمل والمهام بواسطة الإدارة وعلى العمال التنفيذ من خلال إتباعهم للتعليمات التوجيهية المصممة بواسطة المشرفين في مواقع العمل، وأما نظرية وبيرو البيروقراطية والتي اختلفت مع كل من نظريات تايلور وفايول في تعريفها وتقسيمها السلطة الى سلطة تقليدية وسلطة قانونية وأن السلطة القانونية أعلى من السلطة التقليدية حيث إن السلطة القانونية هي المصدر الوحيد للتشريع وكما هي في الحياة العامة فهي أيضا يجب وأن تطبق في المؤسسات حيث التركيب الإداري للمؤسسات يجب وأن



يبدأ من أعلى بتولية الإدارة العليا حق التشريع المؤسسي وأن الدرجات الأقل في الإدارة لها سلطة التنفيذ فقط (Davis, Scott, 2007).

### 7.1.2 سلبيات اللامركزية

نَمّة مشكلاتٌ وصعوباتٌ نشأت عن تطبيق اللامركزية وهي (الحلو، 2010):

1. تفويض مهامٍ غير واضحة: فنقص المعلومات المتاحة لمدير المؤسسة عند تفويضه المهام إلى العاملين يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد.
2. عدم وجود ضوابط لعملية التفويض مثل عدم تحديد الوقت اللازم للإنجاز، وعدم تحديد السلطات والصلاحيات المتاحة للعاملين المفوضين، وهذا من شأنه أن يحدث فوضى عند أداء المهام الموكلة.
3. تفويض المهام لأفراد بعينهم اعتماداً على قدراتهم أو الثقة بهم، يُفضي إلى عدم الاستفادة من كلّ الطاقات الموجودة بالمؤسسة، وزرع الأحقاد بين العاملين ومن ثم تصبح المؤسسة ميداناً للصراع بدلاً من العمل.
4. الاستئثار بالأعمال التي تشتمل على أكبر قدر من التحدي، حيث يستأثر كثير من المديرين بالأعمال التي تشتمل على أكبر قدر من التحدي، بحجة أنهم يعرفون كيفية القيام بهذه الأعمال أكثر من العاملين جميعاً بما لديهم من معرفة وخبرة فنية.
5. وجود ثغرات تسمح للمفوض إليه التهرب من المهمة الموكلة إليه، فهناك كثير من الأعمال التي قد تظهر من وقت لآخر دون أن يكون لها مكان للسماة الرسمية للوظيفة.

## 8.1.2 الخطوات الرئيسية لتطبيق اللامركزية:

ذكر لخنس (2015) أنّ هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية يجب اتخاذها عند تفويض السلطة، أهمّها:

**تحديد المسؤولية:** إنّ مصطلح (المسؤولية) يُستخدم للتعبير عن العمل المخصّص للفرد أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل، وهناك أسباب تُفسّر لماذا اقتصر معنى المسؤولية على الواجبات أو العمل الواجب إنجازه. فتحديد المسؤولية يعدّ خطوةً أساسيةً تُبنى عليها الوظيفة في حدّ ذاتها وتدخل ضمن إطار التفويض باعتبارها خطوةً رئيسيةً، وترتبط بشكل مباشر بأداء المهام والواجبات المكونة للوظيفة.

**تفويض السلطة:** من الضّروريّ للفرد الذي تُحدّد له تلك الواجبات أن يتصرّف أو يوجّه تصرّفات الآخرين نحو إنجاز تلك الواجبات، إنّ السلطة تُمكن من هذا التصرّف، أي تجعل الفرد المنوط به واجبات معينة قادراً على التصرّف، أما النيابة؛ فإنّ الفرد الموكّل إليه السلطة، أي حقّ التصرف يعدّ ممثلاً للشخص الذي فوض له هذا الحقّ، أي يناوب عنه، وبالتالي فإنّ العمل بالنيابة عن المدير أو الرئيس يعدّ ضمناً عمليةً تُمكن المرؤوس من أداء المهامّ تحت رقابة المدير بشكل مباشر.

**المساءلة:** تمثّل المساءلة إحدى أبرز الخطوات في عملية تفويض السلطة، حيث يشير معناها إلى أنّ المرؤوس يساءلُ أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة الموكلة إليه وعن إنجاز المسؤوليات والواجبات المحدّدة له، فعندما يتقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللازمين لإنجاز عمل ما؛ فإنّ ذلك يزيده التزاماً بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة الموكلة إليه على غرار الخطوتين السابقتين لعملية تفويض السلطة، فالمساءلة التنظيمية تشكّل أحد العناصر التي

ينبغي النظر إليها وتطبيقها بشكل يضمن نجاح عملية التفويض، وهذا عن طريق مراقبة أداء المرؤوسين الذين أوكلت إليهم الصلاحيات، وكذا متابعة الاستخدام السليم للسلطة المفوضة عن طريق التقارير اليومية التي يقدمها المرؤوس لمديره في العمل عن مدى كفاءته وتقدمه في إنجاز الواجبات التي كُلف بها.

### 9.1.2 مقومات اللامركزية:

يرتكز النظام اللامركزي الإداري على مجموعة من المقومات (كواشي، 2011) وتتمثل في الآتي:

1. وجود مصالح ذاتية متميزة : يُعدّ الاعتراف بوجود مصالح متميزة المقوم الأساسي من مقومات اللامركزية الإدارية؛ لأنّ فلسفة اللامركزية تنطلق أصلا من ضرورة مشاركة الوحدات في إدارة مصالح خاصة على اعتبارها أكثر كفاءةً وفاعليةً واستجابةً لحاجات المواطنين وأولوياتهم.

2. استقلال الهيئات اللامركزية عن السلطة المركزية : إنّ مشاركة الهيئات اللامركزية للسلطة المركزية في ممارسة الوظيفة الإدارية، ومنها اتخاذ القرار والبتّ النهائي في بعض الأمور وإدارة المصالح يستلزم تمتّع هذه السلطة العليا بالاستقلال عن السلطة المركزية، فوجود المصالح الذاتية وتمييزها عن مصالح المؤسسة وجعلها من اختصاص الهيئات اللامركزية لا يكفي لتحقيق اللامركزية الإدارية، بل لابدّ من تمتّعها بشخصية معنوية متميزة واستقلالها من النواحي الإدارية والمالية.

3. إشراف السلطة المركزية وراقبتها: يعدّ استقلال المنظّمات وعدم تبعيتها للسلطة المركزية من الأركان الأساسيّة التي تقوم عليها اللامركزية الإداريّة، ولكنّ الاستقلال التامّ أمر غير قائم؛ لأنه يسبّب العديد من المشكلات التي تهدّد وحدتها وسلامة العمل الإداري، حتّى تضمن أنها تسيّر بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامّة والمصلحة العامّة للمنظمة؛ ولهذا فكما لا يمكن تصوّر وجود المركزية المطلقة لا يمكن أيضاً تصوّر وجود اللامركزية المطلقة، ولضمان الاستقلال والحدّ من عيوبه، ولتحقيق متطلبات الإدارة الجيدة وضعت الهيئات اللامركزية تحت إشرافٍ ورقابَةٍ خاصّة تمارسها الإدارة العليا ضمن الحدود.

### 10.1.2 شروط تطبيق اللامركزية:

ذكر العواودة (2014) شروط تطبيق اللامركزية وهي تتمثّل في الآتي:

1. لا يشمل التفويض كلّ اختصاصات المفوض، بل يجب أن يكون جزئياً لبعض سلطات الرئيس الإداري، وأن يكون هذا الجزء من الأعمال المفوضة للمرؤوسين تستهدف الأعباء والإجراءات الإدارية اليوميّة التي تنقل كاهل الرئيس الإداري .
2. أن لا يقوم المرؤوس بتفويض ما فوض إليه من سلطات إلى مرؤوسين أدنى منه في السُلّم الوظيفي، إلا أنّ هذا لا يمنع المفوض إليه من أن يقوم هو بدوره بتفويض جزء من سلطاته الأصليّة، إذا ما وجد أنه قد يعجز عن القيام بتنفيذ جميعها، إضافة إلى ما تمّ تفويضه إليه من سلطات.

3. أن تكون حدود التفويض في غاية الوضوح والدقة، بمعنى أن يكون التفويض سليماً من الناحية القانونية، ولكي يكون ملزماً للرئيس الأعلى والمرؤوس يجب أن تتوافر الشرعية لعملية تفويض السلطة لكلا الطرفين.

4. أن لا يكون التفويض إلا في الأعمال التي تتفق وتخصص المرؤوسين أو وفقاً لقدراتهم المعرفية والعملية.

5. ينبغي أن لا ينظر إلى التفويض على أنه طريقة أو وسيلة للتخلص من الأعباء الشخصية، لأن الرؤساء الذين يستخدمون التفويض وسيلة للهروب من المسؤولية سيجدون بسرعة أنّ مرؤوسيهم سيشعرون بمقت شديد لعملية التفويض، فالتفويض ليس وسيلة للتخلص من المهام الثقيلة غير المرغوبة، وهذا لا يعني أن لا يتم تفويض مثل هذه المهام، ولكن يشعر المرؤوسون بالنفور من المهام المزعجة والمتعبة، خاصة إذا علموا أنّ الرئيس الإداري يفوضهم لهذا السبب بالذات.

### 11.1.2 أبعاد اللامركزية:

تناولت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد للامركزية تمثلت في:

**أولاً: التفويض:** هو حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة. فقد يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات، ولا يعني فقدان المفوض لسلطته، بل يظل محتفظاً بها كاملة، وله حق استردادها في

أي وقت، كذلك لا يُعفى المفوض من مسؤوليته عن أعمال المفوض إليهم. فالمسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض المسؤول أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة (أبو عيطة، 2008).

ويتمثل التفويض في 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 (درويش والشمري، 2010).

**ثانياً: نقل الصلاحيات:** يعني 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، أي توكيل المهام لعدة أشخاص قادرين على القيام بها يتحمل فيها كل شخص المسؤولية مباشرة وأسلوب لتنظيم العمل وإعطائه أكثر مرونة وحيوية، والإدارة العليا تكون مهمتها التوجيه والمتابعة فيما يتعلق بالسياسة العامة والقرارات الرئيسية والتي تؤثر على المشاريع (ناصر، 2005).

**ثالثاً: عدم تركيز السلطة:** أن تفويض الرئيس لجزء من سلطته واختصاصاته لا يعني تخلية عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضا لبعض المرؤوسين، فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها، إذ أنه المسؤول الأول عن تلك الاعمال، وتهتم بإعادة توزيع السلطة،

والمسؤولية والموارد المالية لتقديم الخدمات العامة بين مستويات الإدارة المختلفة. وتتضمن نقل مسؤولية التخطيط، والتمويل، والإدارة لوظائف عامة محددة من الإدارة المركزية لفروع إدارية أخرى ووحدات أخرى، لعل 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، 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)

## 12.1.2 أداء العاملين:

عرّف المانع (2006) الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وأكد نايف (2007) الأهمية التطبيقية للأداء من خلال اختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها. وينظر (Wheelen & Hunger, 2008) للأداء على أنه النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة. ويختلف الكُتّاب والباحثون نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen&Hunger,2008) ، فمنهم من ينظر الى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي للمنظمة قياس الأداء من خلالها وفق مقاييس ومعايير ثلاث كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، وينطلق كُتّاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تُحدّد طبيعتها مجالات الأداء التي يتمّ التركيز عليها، كما تهتمّ إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثّل أولويات بالنسبة لها. كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، " النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة (سالم وصالح، 2006).

## 13.1.2 أهمية الأداء:

يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات ،فضلا على أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن



غالبية المسؤولين الإداريين لمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظر لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخل المؤسسة (أبو شيخة، 2010).

والأداء يظهر من مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء (نايف، 2007).

وتظهر أهمية الأداء من خلال ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة كمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية، وآلات...) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة. (عبودي، 2006).

#### 14.1.2 أبعاد الأداء:

حدد بن طبة وباسم (2012) أن هناك خمسة ابعاد للأداء تمثلت في:

1. الجودة: مؤشر بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة فضلا عن ضرورة

الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

2. الكمية (الانتاجية): يقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وامكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على الزيادة في معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3. الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب لا يكون معيباً أو فاسداً بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في الأداء الوظيفي.

4. إدارة الوقت: ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى. وقبل البدء في تحديد المقصود بإدارة الوقت، لابد 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.

ويُقاس 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.

5. الإبداع والابتكار: 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 السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون 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.

### 15.1.2 إدارة الأداء

تمثل إدارة الأداء مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تُسهّل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معاً" (أبو نصر، 2008) وتتكون إدارة الأداء من أربعة عناصر أساسية، هي:

❖ **تخطيط الأداء** : وهو عملية رسم صورة للأداء المستقبلي من أجل تحقيق الأهداف من خلال

معايير واضحة ومتفقٍ عليها بين الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوافرة.

❖ **تنظيم الأداء** : الهدف من التنظيم هو تحديد المنطقة التي يتحرك بها كل موظف حتى يكون

متكاملاً مع الآخرين وليس معيقاً لها، وهذا يتطلب أن يكون هيكلًا تنظيمياً " يحدّد فيه موقع

كلّ موظف بدقة، وتحدّد فيه اختصاصاته وتكون مهامه واضحة، ويتوفّر له نظام معلومات

متكامل ويوفّر معلومات دقيقة، بالإضافة إلى نظام اتصال يتميّز بالكفاءة العالية؛ وذلك

لاختيار الشخص المناسب للوظيفية المناسبة.

❖ **توجيه الأداء** : متابعة أداء الموظفين الإداريين؛ وذلك من خلال التغذية الراجعة من خلال

مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

**الهدف من عملية التوجيه** هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمرّ لأدائهم،

وإمدادهم بالتعليمات اللازمة باعتبارها نوعاً من التغذية العكسيّة بمناقشة نتائج قياس الأداء

الدوريّ.

❖ **تقييم الأداء** : تكون عملية التقييم في نهاية إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية

السنة الوصول الى نتائج مؤكّدة لمستويات الأداء، ويترتّب على ذلك قرارات لاحقة، وفي

الوقت نفسه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمعالجة القصور ومعرفة المهارات

المتوافرة في المنظّمة، وكذلك الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

الخاصّة في عمليات النقل والترقية .

## 16.1.2 العوامل المؤثرة في الأداء:

ثمة عدد من العوامل تؤثر على أداء العاملين في المنظمة، وهي (ماهر، 2014):

1. **حجم العمل:** الاختلاف في حجم العمل يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي تقدّم حجماً كبيراً من العمل تحتاج الى موارد لكلّ وحدة عمل أقلّ ممّا تحتاج إليه أخرى عندها حجم أقلّ من العمل نفسه.
2. **تأخر العمل الذي يؤثر على معدل الإنتاج:** فعندما يكثر العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يُسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، ويمكن أن يكون من الصعب تحقيق هذا المعدل دائماً، وقد يتولّد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي، ويسبب النقص في العمل المتاح عند العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج.
3. **التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات الأثر المباشر على الأداء:** يتوقف معدل الإنتاج يتوقف على عدة عوامل، منها الترتيبات التنظيمية والإجرائية كالتعديل التنظيمي الذي يغيّر من تدفق العمل وتتابعه ممّا يؤدي إلى تغيير في معدل الإنجاز واختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
4. **العوامل الفنية والتكنولوجية:** وهي الإدخال المستمر للتكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرامج؛ فالأداء يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوفرة ونوعيتها لدى العاملين.
5. **المهارات التي يمتلكها العاملون:** ثمة علاقة طردية من العاملين الذين يتمتعون بمهارات وتدريب عالٍ، وبين الأداء الأفضل من حيث الكمية والنوعية.

## 17.1.2 بعض النظريات المفسرة للأداء:

نظرية الإدارة العلمية: وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انطباق طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال وآلات ومواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية (بلوط، 2005).

نظرية التوقع: ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

نظرية التقسيم الإداري: يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر؛ ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، ووضع أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد،

المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق (حسن، 2004).

**النظرية البيروقراطية:** ان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي (المطيري، 2003).

**نظرية العلاقات الإنسانية:** تقوم على العلاقة بين نوعية بيئة العمل وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء، وبالتالي فالإنتاجية الأمر الذي جعل "التون مايو" يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة، وبين العمال ومدى قدرة المدير على التحفيز من جهة أخرى (بلوط، 2005).

## 2.2 الدراسات السابقة:

### 1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة أبو عياش (2017) بعنوان: "واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت هذه 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 وموظّفة، وتمّ توزيع (350) استبانة على عيّنة الموظفين التي تمّ اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية لتطبيق الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمّها: أنّ واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وأنّ واقع اللامركزية جاء بدرجةٍ متوسطةٍ 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. وثمة علاقة إيجابية بين اللامركزية وأبعادها (التمكين، والتفويض، والاتصال) ومستوى أداء العاملين (مهارة تنظيم الوقت وإدارته، 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 جميع العاملين فيها في ضوء المتغيرات



الديمقراطية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وطبيعة العمل، والخبرة العملية، والتخصص، والمحافظة، والتصنيف).

دراسة الحسيني (2016) بعنوان: "علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر الإطار الإداري لولاية بسكرة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار، لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات والأبعاد. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبانة والمقابلة الحرة، والاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل. وأجريت هذه الدراسة بالمقر الإداري لولاية بسكرة، حيث تم الاعتماد على المسح الشامل للإطارات الموجودة بمقر ولاية بسكرة وكان عددهم (36) موظفاً، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإعطاء الصبغة الموضوعية للدراسة. ومن خلال تحليل البيانات وتفسيرها كميًا وكيفيًا تم الخروج بمجموعة من النتائج، وهي: أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين وضوح المهام المفوضة، ووضوح موضوع القرار. وثمة علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين قدرات المفوض إليه وإمكاناته وقدرته على صنع واتخاذ القرار. وكذلك ثمة علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة في المفوض إليه وفي القرارات التي يتخذها.

دراسة العواودة (2014) بعنوان: "العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة المرؤوسين ورغبتهم في تحمل مسؤوليات جديدة، انسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم

الموظفين)،. لقد تمّ توزيع (333) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة المرؤوسين ورغبتهم في تحمل مسؤوليات جديدة، وتصورات الموظفين نحو التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في تصورات الموظفين في العوامل المؤثرة في التفويض الإداري تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة)، بينما تُوجد فروق في تصورات الموظفين للعوامل المؤثرة في التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**دراسة حرب (2011) بعنوان: "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ إعداد استبانة، ووزع الباحث الاستبانات على (476) من الموظفين وتمّ الحصول على (382) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف ووضوح الأنظمة والإجراءات، والعملية الرقابية، والكفاءة والمهارة، والهيكل التنظيمية، وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية. وأظهرت الدراسة وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تُعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

دراسة حبش (2010) بعنوان: " تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المدراء والمديرات".

هدفت دراستها هذه إلى التعرف على تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المدراء والمديرات، ومن أجل تحقيق ذلك أعدت استبانة، ووُزعت على المدراء والمديرات في المدارس في مدينة نابلس، حيث تكونت العينة من (128) من مديري المدارس في مدينة نابلس. وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ (72%) من أفراد العينة يرون أنّ المدير يفوض أعضاء الهيئة التدريسية ببعض المهام الإدارية في المدرسة، مثل توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي، كما أشار ما نسبته (90 %) من العينة إلى أنّ أغلب هذه المهام المفوضة للمدرسين هي مهام بعيدة كلّ البعد عن التطور الإداري والأكاديمي، إذ بينت هذه النسبة أنّ الجزء الأكبر من المهام المفوضة إليهم تتعلّق بالحفاظ على النظام والنظافة وترتيب الصفوف. وهذه أمور هامشية يكفي لمتابعته عريف الصف أو المرّي، وليست بحاجة إلى تفويض يُذكر.

دراسة الحلو (2010) بعنوان: "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ إعداد استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض

(70.92%) ووجود تنظيم إداري مناسب، فقد بلغ الوزن النسبي (71.33 % )، " وأنّ هناك علاقةً

قويةً بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض الصلاحيات ، وأنّ تفويض الصلاحيات يسهم

- بشكل فاعل- في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم الوقت وإدارته لدى العاملين.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فعالية إدارة الصّراع 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) موظفًا 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 الصّراع 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 خميس (2009) بعنوان: "أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري".

تناولت الدراسة أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري، وقد تمّ تطبيق هذه الدراسة على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (60) مستجيباً وتمثّلت أداة البحث في استبانة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد توصّل الباحث إلى عدة نتائج، ومن أهمّها : عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين، ويعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز، ويساعد التفويض في سرعة إنجاز الأعمال الإدارية ، وسرعة البتّ في الأمور.

### 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Panda and Harshad, 2016) بعنوان: "اللامركزية وأداء النظام الصحيّ الأبعاد والصعوبات في الهند".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اللامركزية في تحسين المدخلات والعمليات الإدارية والنتائج الصحيّة، وقد أُجريت الدراسة من خلال شبكة الإنترنت، وتكوّنت عينة الدراسة من (180) مقالة في المجال الصحيّ، وقد تمت دراسة تقييم صنع القرار المحليّ وتأثيره على أداء النظام الصحيّ بطريقة مجزأة، وأظهرت النتائج أنّ هناك أدلةً قليلةً عن الابتكارات التي تُعزى إلى اللامركزية.

دراسة (Zakaria, 2015) بعنوان: "تأثير اللامركزية على أداء الشركات في باكستان".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أهمية العلاقة بين اللامركزية وأداء المنظمة. والغرض من هذا البحث هو دراسة أداء المنظمات خلال الفترة من 1997 إلى 2011. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة تويوتا وشركة جوجل وقطاعات مختلفة في باكستان ، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ أداء الشركات يتطور مع زيادة القرارات اللامركزية، وأنّ الإدارة العليا تحلّ الكثير من المشاكل يوماً بعد يوم .

دراسة (Bossert, 2015) بعنوان: "تحسين أداء النظام الصحي في النظام الصحي اللامركزي وبناء القدرات في باكستان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اللامركزية في مجال الصحة وما إذا كانت اللامركزية في قطاع الصحة يمكن أن تحسّن من النتائج الصحية التي تركز على صحة الأمّ والطفل في باكستان، وتستند الدراسة إلى دراسات استقصائية أجريت في عامي 2006 و 2009 لصانعي القرار في القطاع الصحي المحلي في (15) مقاطعة في باكستان تلقت عشر منها مساعدة في مجال بناء القدرات لمشروع صحة الأمّ والطفل الممول من الحكومة الأمريكية وخمس من هذه المقاطعات لم تتلقّ تدخلات لبناء القدرات. وتشير النتائج إلى أنه في حين أفادت السلطات المحلية في كلتا المنطقتين عن استخدام حيزٍ أوسع للقرارات بحلول عام 2009، تحسّنت القدرات المؤسسية في مقاطعات بيمان بدرجة أعلى من المناطق الأخرى. ولم يبلغ المسؤولون في أيّ من المقاطعات عن تغييرات كبيرة في مساءلتهم أمام المسؤولين المحليين المنتخبين، رغم أنّ تلك المناطق التي تتمتع بمزيد من القدرات المؤسسية حشدت مزيداً من الدعم المحلي للبرامج الصحية. وتشير النتائج إلى أنّ

الأنشطة الهادفة إلى بناء القدرات على مستوى المقاطعات يمكن أن تُسهم في تحسين قدرات اتخاذ القرارات، وبالتالي تحسين أداء النظام الصحيّ.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على أداء العاملين في بلدية إربد ، وقياس أثر التفويض على الكفاءة والفعالية . وتمّ اختيار عينة عشوائية من الموظّفين في الإدارة التنفيذية بلغت (200) موظّفٍ من مجتمع الدراسة الذي بلغ (1500) موظّف. وقد استُخدمت العينة أداةً لتحقيق النتائج. وقد بينت نتائج الدراسة أنّ هناك أهميّةً كبيرةً لتفويض السّلطة على كفاءة أداء الموظّفين وفعاليتهم في بلدية إربد . وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل تفويض السلطة للموظّفين في بلدية إربد، وزيادة مستوى التفويض بما يتناسب مع المهامّ لتعزيز الأداء الوظيفيّ، وعلاوة على ذلك، فإنّ التفويض الإداريّ للسلطة يؤثّر على رضا الموظّفين، وتوفير الوقت والجهد وتقديم الخدمات للزبائن بشكل أسرع.

دراسة (Lutwama et al, 2012) بعنوان: "أداء القوى العاملة الصحيّة بعد تطبيق اللامركزية

على الخدمات الصحية في أوغندا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء القوى العاملة بعد تطبيق اللامركزية على الخدمات الصحيّة في أوغندا، واستخدم المسح الوصفيّ من خلال أساليب البحث الكميّة وهي استبانة منظمة ذاتياً لجمع البيانات الكميّة من (276) عاملاً صحياً في مقاطعات ( كومي، مبالي ، سيرونكو، وتورو) في شرق أوغندا. وكشفت الدراسة أنه على الرغم من أنّ العاملين الصّحيين يستجيبون بشكل

عام لاحتياجات عملائهم، إلا أنّ الخدمات التي يقدمونها غالباً ما تكون غير مناسبة. وبينما أظهرت الدراسة أنّ العاملين الصّحيين مُنتجون، أفاد أكثر من نصفهم (4,50%) بأنّ منظّماتهم لا تملك مؤشّرات لقياس أدائهم الفرديّ. وتشير النتائج إلى أنّ العاملين الصّحيين مهرة ومختصّون في أداء واجباتهم وبصفة عامة، يتمنّعون بالمهارة والتكيف والاستباقية .

دراسة (SHEKARI, NAIEN, NOURI, 2012) بعنوان: "العلاقة بين عملية تفويض السلطة ومعدل فعاليتها في مناطق بلدية مشهد في إيران".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عملية تفويض السلطة ومعدّل فعاليتها في مناطق بلدية مشهد. هذه الدراسة عبارة عن مسحٍ وأخذ عينات عشوائية منهجية، ومن بين (377) خبيراً وإدارياً من بلدية مشهد في عام 2011، تمّ استخدام استبانة لتطبيق الدراسة. تمّ اختبار عملية تفويض السلطة ذات الأبعاد (الإعداد والتخطيط والحوار والتقدير والتحكّم) وقد بينت نتائج هذه الدراسة أنّ هناك ارتباطاً بين عملية تفويض السلطة ومعدل فعاليتها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

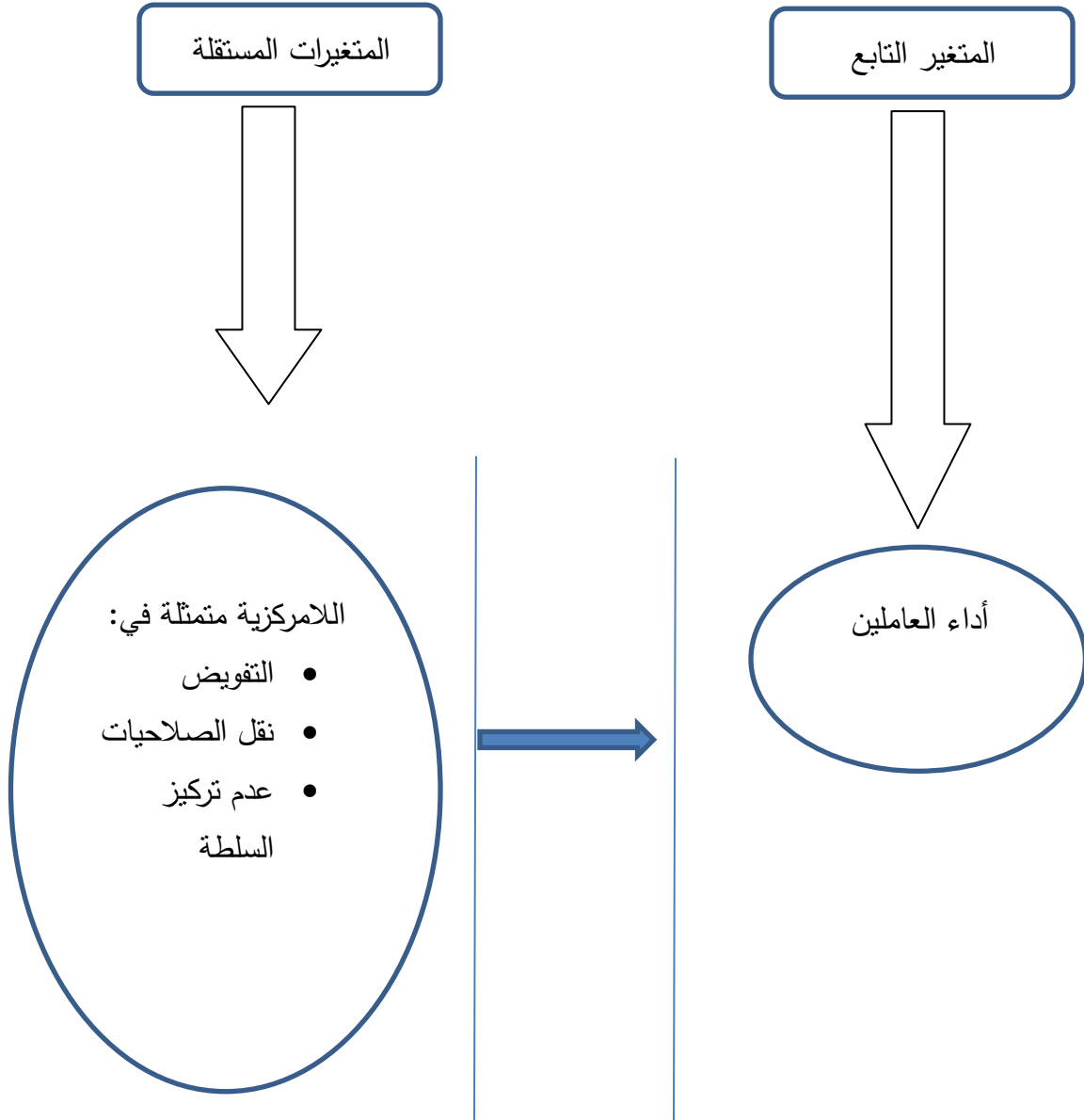
تمحورت الدراسات السابقة حول موضوع اللامركزية والأداء الوظيفي، إذ أنّ هناك مجموعة من الدراسات تناولت اللامركزية مثل دراسة الحلاق (2012) ودراسة راضي (2010). إنّ هناك مجموعة من الدراسات ربطت بين اللامركزية والأداء مثل دراسة عياش (2017) ودراسة (Panda and Harshad, 2016)، ودراسة (Zakaria, 2015)، ودراسة (Bossert) (2015).



وَأَنَّ هُنَاكَ مَجْمُوعَةً مِّنَ الدَّرَاسَاتِ طُبِّقَتْ عَلَى الشَّرَكَاتِ مِثْلَ دَرَاةِ (Zakaria, 2015)،  
كَمَا أَنَّ هُنَاكَ مَجْمُوعَةً مِّنَ الدَّرَاسَاتِ طُبِّقَتْ عَلَى الوَزَارَاتِ الحُكُومِيَّةِ مِثْلَ دَرَاةِ العَوَاوِدَةِ (2014)  
وَدَرَاةِ حَرْبِ (2011)، وَدَرَاةِ رَاضِي (2010)  
وَمِنَ الدَّرَاسَاتِ مَا طُبِّقَ عَلَى النِّظَامِ الصِّحِّيِّ مِثْلَ دَرَاةِ ( Panda and Harshad, )  
(2016)، وَدَرَاةِ (Bossert 2015)، وَدَرَاةِ (Lutwama et al, 2012).  
وَهُنَاكَ دَرَاةَاتُ أُخْرَى طُبِّقَتْ عَلَى الهَيِّئَاتِ المَحَلِّيَّةِ مِثْلَ البَلَدِيَّاتِ، وَتَمَثَّلَتْ فِي دَرَاةِ أَبُو  
عِيَّاشِ (2017) وَدَرَاةِ (Al-Jammal, 2015).  
إِنَّ مَا يَمِيزُ هَذِهِ الدَّرَاةَ أَنَّهَا تَتَاوَلَتْ مَوْضُوعَ اللامرَكزِيَّةِ الإِدَارِيَّةِ وَأَثَرَهَا عَلَى أَدَاءِ العَامِلِينَ  
فِي مَسْتَشْفِيَّاتِ وَزَارَةِ الصِّحَّةِ الفِلَسْطِينِيَّةِ، بَحِيثٌ تَصَبَّحَ هَذِهِ المَسْتَشْفِيَّاتُ أَكْثَرَ كِفَايَةً فِي تَوْفِيرِ  
الْخِدْمَاتِ، وَآكْثَرَ اسْتِجَابَةً لِلْحَاجَاتِ العَامَّةِ، وَأَكْثَرَ اسْتِيعَابًا لِمُشَارَكَةِ المَحَلِّيَّةِ وَالوَطَنِيَّةِ بِاعْتِبَارِهَا عَمَلِيَّةً  
يُعَزِّزُ نَمُوَّ كُلِّ طَرَفٍ مِنْهَا نَمُوَّ الطَّرَفِ الأُخَرَ .  
وَقَدْ تَمَّ الاسْتِنَادُ لِنَظَرِيَّةِ الاحْتِمَالِ (contingency theory) فِي هَذِهِ الدَّرَاةِ الَّتِي أَكَّدَتْ  
عَلَى أَنَّهُ لَيْسَتْ هُنَاكَ نَظَرِيَّةٌ إِدَارِيَّةٌ مَعِينَةٌ يُمْكِنُ تَطْبِيقُهَا بِاسْتِمْرَارٍ فِي كُلِّ المَوَاقِفِ وَالظُرُوفِ، بَلْ لَآبِدُ  
مِنَ انْتِقَاءِ النَظَرِيَّاتِ وَالمَدَارِسِ الإِدَارِيَّةِ بِمَا يَتَلَاوَمُ مَعَ ظُرُوفِ التَّنْظِيمِ وَأَوْضَاعِهِ، حَيْثُ أَنَّ أَيًّا مِنْهَا لَا  
يَمْلِكُ كُلَّ الإِجَابَاتِ المَطْلُوبَةِ وَالمَلَائِمَةِ لظُرُوفِ التَّنْظِيمَاتِ وَأَوْضَاعِهَا، وَتَرَى هَذِهِ النَظَرِيَّةُ أَنَّ  
لِلْمَتَغَيَّرَاتِ البِيئِيَّةِ وَالتَّقْنِيَّةِ وَالقِيَمِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَالسِّيَاسِيَّةِ، وَالخِصَائِصِ الشَّخْصِيَّةِ لِلرَّئِيسِ وَالمَرُؤُوسِينَ  
أَثَرَ عَلَى طَبِيعَةِ التَّنْظِيمِ الإِدَارِيِّ وَأَسْلُوبِ العَمَلِ وَالإِدَارَةِ المَتَّبَعِينَ فِي المَوْسَسَةِ، وَبِالتَّالِيِ لَيْسَ هُنَاكَ  
مَنْهَجٌ إِدَارِيٌّ مِثَالِيٌّ يَصِلُحُ لِكَافَةِ التَّنْظِيمَاتِ أَوْ حَتَّى لِكُلِّ المَوَاقِفِ فِي التَّنْظِيمِ الوَاحِدِ ذَاتِهِ فِي مَرَاكِلِ

تطوره المختلفة، وإنما يختار التنظيم المنهج أو الأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعته، والمرحلة التي يمر بها، وشدة التعقيد فيه، وعليه فإن نجاح نهج إداري ما يتوقف على مدى ارتباطه وملائمته للموقف الذي يستخدم فيه ( منصور، 2004 )

## أنموذج الدراسة



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الذي انتهجته الباحثة في هذه الدراسة، ويتضمن وصفاً 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 .

#### 1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تجميع الحقائق والمعلومات من مصادر متعددة، لقياس تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل"

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (887) موظفاً وموظفةً، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

#### جدول رقم (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

عدد العاملين	المستشفى
543	الخليل الحكومي
132	محمد علي المحتسب
212	يطا الحكومي

### 3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية حسب عدد العاملين في كل مستشفى، بواقع (20%) وبلغ عدد أفرادها (177) شخصاً، وقد تم استبعاد (8) استبانات لم تستوفِ الشروط اللازمة للتحليل، ويبين الجدول (2.3) توزيع أفراد العينة حسب خصائص المفحوصين:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب خصائص المفحوصين

العدد	البدائل	المتغيرات
113	ذكر	الجنس
56	أنثى	
46	طبيب	المهنة
55	ممرّض	
23	إداري	
10	عامل	
35	فني	
10	مدير	المسمى الوظيفي
27	رئيس قسم	
132	موظف	
53	أقلّ من 5 سنوات	الخبرة العملية
38	من 5-9 سنوات	
38	بين (10 - 14)	
22	بين (15 - 19)	
18	أكثر من 19 سنة	
15	ماجستير فأعلى	المؤهل العلمي
104	بكالوريوس	
38	دبلوم فأقلّ	
12	شهادة مهنية (الورد الفلسطيني)	

### 4.3 طريقة جمع البيانات

أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات تمثلت في:

❖ المكتبات العلمية : وذلك من خلال الاستعانة بكل البحوث والدراسات والكتب المتوفرة، من أجل اخذ المعلومات حول الموضوع من خلال المراجع العربية والأجنبية من كتب، دراسات، بحوث رسائل، مجلات ومقالات.

❖ المواقع الالكترونية: تم الاعتماد المواقع الالكترونية، لما لها من أهمية في مواكبة التطورات التكنولوجية وكذلك التجدد المستمر للمعلومات .التقارير والمنشورات ومختلف الوثائق التي تحتوي على المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

❖ المنهج التطبيقي : تم الاعتماد في إعداد الدراسة على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام استبيان بغرض إتمام الدراسة الميدانية

### 5.3 أداة الدراسة:

للاجابة عن سؤال الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل، وقد تمّ بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من نوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت الاستبانة على (52) فقرة، مقسّمة على محورين: المحور الأول تكون من البيانات الأولية، والمحور الثاني تكون من خمسة مجالات، وهي واقع اللامركزية، التفويض، نقل الصلاحيات، عدم تركيز السلطة، أداء العاملين، كما في الملحق رقم (1).

### 6.3 صدق الأداة

للتحقّق من صدق أداة الدراسة، تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين، كما في الملحق رقم (2)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تمّ إعادة صياغة بعض الفقرات، وتمّ حذف بعض الفقرات الأخرى، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

### 7.3 ثبات الأداة

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة، تمّ استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كلّ مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضّح في الجدول (3.3):

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

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
واقع اللامركزية	8	0.83
التفويض	10	0.86
نقل الصلاحيات	11	0.81
عدم تركيز السلطة	7	0.87
أداء العاملين	16	0.95
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	52	0.96

يُلاحَظ من الجدول (3.3) أنّ درجة ثبات أداة الدراسة الكليّة مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (0.96) عند الدرجة الكلية، أي أنّ أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استعادة ما نسبته (96%) من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تمّ إعادة استخدامها وتوزيعها مرّة

أخرى على العينة نفسها؛ أي في حال إعادة القياس، وتعدّ معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

### 8.3 متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** اللامركزية (التفويض، نقل الصلاحيات، عدم تركيز السلطة)

**اللامركزية:** هي الدرجة التي يحصل عليها العاملون في المستشفيات على استبانة تمّ إعدادها من قبل الباحثة تتمحور فقراتها حول أبعاد اللامركزية وهي (التفويض، نقل الصلاحيات، عدم تركيز السلطة).

**التفويض:** هو أن يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات.

**نقل الصلاحيات:** هو نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه.

**عدم تركيز السلطة:** هو تفويض الرئيس لجزء من سلطته واختصاصاته لا يعني تخليّة عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضا لبعض المرؤوسين.

**المتغير التابع:** أداء العاملين



### 9.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، راجعتها الباحثة تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تمّ إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس ليكرت الخماسي، فقد أعطيت الإجابة عن درجة الممارسة 5 درجات للدرجة (كبيرة جداً)، والإجابة 4 درجات للدرجة (كبيرة)، الإجابة (متوسطة) 3 درجات، الإجابة (متدنية) درجتين والإجابة (متدنية جداً) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، وتمّ استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تمّ فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات فأكثر فقد تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وتمّ فحص العلاقة بين المتغيرات عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون، ولقياس الثبات، تمّ استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، وذلك باستخدام الحاسوب و برنامج الرزم الإحصائية SPSS النسخة 20.

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد

تضمّن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل" 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	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

ما واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تُعبّر عن واقع تطبيق اللامركزية وأثرها

على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل والجدول (1.4) يوضّح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.74	3.43	1 واقع اللامركزية
متوسطة	0.61	2.77	2 الأداء
متوسطة	0.57	3.32	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (1.4) الذي يُعبّر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.57) وهذا يدلّ على أنّ واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة.

#### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبّر عن واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل والجدول (1.4) يوضّح ذلك:

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

واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.75	3.11	1 واقع اللامركزية
متوسطة	0.71	3.28	2 التفويض
متوسطة	0.60	3.36	3 نقل الصلاحيات
متوسطة	0.77	3.31	4 عدم تركيز السلطة
متوسطة	0.74	3.43	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يُعبّر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.74) وهذا يدلّ على أنّ واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة.

#### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تُعبّر عن مستوى أداء العاملين في

المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل والجدول (3.4) يوضّح ذلك:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
متوسطة	1.01	3.61	تزيد اللامركزية من كفاءة أداء العاملين	37ف
متوسطة	1.01	3.61	تساعد اللامركزية في عملية الإبداع الإداري	49ف
متوسطة	0.97	3.47	تساعد اللامركزية العاملين على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد	38ف
متوسطة	0.97	3.47	تكسب اللامركزية الموظف تجارب متنوعة تزيد من مهارته	47ف
متوسطة	0.99	3.46	تساعد اللامركزية العاملين على حلّ المشكلات التي تواجههم في أثناء تأدية مهامهم	39ف
متوسطة	0.98	3.46	تساعد اللامركزية في عملية تعزيز الثقة بالنفس	50ف
متوسطة	0.93	3.44	تسهم اللامركزية في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام	41ف
متوسطة	1.03	3.44	تخلق اللامركزية بيئة محفزة للعمل، مما يزيد من الإنتاجية	42ف
متوسطة	0.99	3.44	تعمل اللامركزية على توفير الطرق المناسبة لتسهيل الأداء	45ف
متوسطة	0.96	3.44	تساعد اللامركزية العاملين في تحقيق الأهداف الموضوعة	46ف
متوسطة	0.96	3.44	تساعد اللامركزية على التجديد في العمل الإداري	48ف
متوسطة	0.97	3.43	تساعد اللامركزية على التواصل بين العاملين من أجل إنجاز الأعمال بسرعة	44ف
متوسطة	1.02	3.42	توفر اللامركزية للعاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	43ف
متوسطة	0.98	3.41	تساعد اللامركزية في عملية التمكين للموظف من الناحية الاجتماعية	51ف
متوسطة	0.98	3.39	تسهّل اللامركزية عملية التخطيط وتنفيذ البرامج المطبقة في المستشفى	40ف
متوسطة	1.05	3.04	تساعد اللامركزية في عملية التمكين للموظف من الناحية المالية	52ف
متوسطة	0.61	3.27	الدرجة الكلية	

ويُلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل بلغ (3.27) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أنّ مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (تزيد اللامركزية من كفاءة أداء العاملين) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.01)، بينما كانت الفقرة (تساعد اللامركزية في عملية التمكين للموظف من الناحية المالية) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.05).

#### 3.2.4 فحص الفرضيات واختبارها:

نتائج الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين تطبيق اللامركزية وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل والجدول (44) يبين ذلك:

جدول رقم (44): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تطبيق اللامركزية وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

المتغيرات		قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق اللامركزية	أداء العاملين	0.517	0.00

يُلاحظ من الجدول (44) أنّ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.517)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ لذا توجد علاقةً إيجابيةً متوسطةً بين تطبيق اللامركزية وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل .

نتائج الفرضية الثانية: تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض وأداء العاملين في

#### المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين التفويض وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل والجدول (5.4) يبين ذلك:

جدول رقم (5.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين التفويض وأداء العاملين

#### في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
0.00	0.900	أداء العاملين	التفويض

يُلاحظ من الجدول (5.4) أنّ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.900)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ لذا توجد علاقةً إيجابيةً مرتفعةً بين التفويض وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل.

نتائج الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقل الصلاحيات وأداء العاملين في

#### المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين نقل الصلاحيات وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل والجدول (6.4) يبين ذلك:

جدول رقم (6.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين نقل الصلاحيات وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
0.00	0.866	أداء العاملين	نقل الصلاحيات

يُلاحظ من الجدول (6.4) أنّ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.866)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ لذا توجد علاقةً إيجابيةً مرتفعةً بين نقل الصلاحيات وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل .

نتائج الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم تركيز السلطة وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين عدم تركيز السلطة وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل والجدول (7.4) يبين ذلك:



جدول رقم (7.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين عدم تركيز السلطة وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
0.00	0.872	أداء العاملين	عدم تركيز السلطة

يُلاحظ من الجدول (7.4) أنّ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.872)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ لذا توجد علاقةً إيجابيةً مرتفعةً بين عدم تركيز السلطة وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل .

نتائج الفرضية الخامسة: تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المهنة، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، المؤهل العلمي).

أولاً: الجنس

ولفحص الفرضية البديلة، تمّ استخدام اختبار "ت" والمتوسّطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الجنس، والجدول (8.4) يوضّح ذلك:

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	113	3.32	0.60	167	0.217	0.828
أنثى	56	3.34	0.51			

يتبين من خلال الجدول (8.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.217)، ومستوى الدلالة (0.828)، وهي أكبر من (0.05)؛ لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الجنس، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

#### ثانياً: المهنة

ولفحص الفرضية البديلة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المهنة، والجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المهنة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	5.097	4	1.274	4.108	0.003
داخل المجموعات	50.870	164	0.310		
المجموع	55.968	168			

يُلاحظ من الجدول (9.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.108) ومستوى الدلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المهنة؛ وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المهنة كما هو موضَّح في الجدول (10.4)

جدول (10.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية

وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المهنة

المهنة	طبيب	ممرّض	إداريّ	عامل	فتّي
طبيب					
ممرّض					
إداريّ	0.500000	0.359213			
عامل					
فتّي	0.349928				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) إلى أن الفروق كانت بين الإداريين، وبين الأطباء وكانت الفروق لصالح الإداريين، بحيث كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، وأن الفروق كانت بين الإداريين، وبين الممرّضين وكانت الفروق لصالح الإداريين، بحيث كان المتوسط الحسابي عندهم

أعلى، وأنّ الفروق كانت بين الفنيين، وبين الأطباء، وكانت الفروق لصالح الفنيين بحيث كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى.

### ثالثاً : المسمّى الوظيفي

ولفحص الفرضية البديلة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول(11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	4.695	2	2.347	7.599	0.001
داخل المجموعات	51.273	166	0.309		
المجموع	55.968	168			

يُلاحظ من الجدول (11.4) أنّ قيمة ف للدرجة الكلية (7.599) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقلّ من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وبذلك يتمّ قبول الفرضية البديلة.

ولمعرفة مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المسمّى الوظيفي كما هو موضح في الجدول (12.4)

**جدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المسمّى الوظيفي**

المسمّى الوظيفي	مدير	رئيس قسم	موظف
مدير			0.422465
رئيس قسم			0.395542
موظف			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) إلى أنّ الفروق كانت بين المديرين، وبين الموظفين وكانت الفروق لصالح المديرين، بحيث كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، وأنّ الفروق كانت بين رؤساء الاقسام، وبين الموظفين وكانت الفروق لصالح رؤساء الاقسام بحيث كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى.

#### رابعاً: الخبرة العملية

ولفحص الفرضية البديلة، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الخبرة العملية ، والجدول (13.4) يوضّح ذلك:

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة حول

تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى

إلى متغير الخبرة العملية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	0.594	4	2.149	0.440	0.780
داخل المجموعات	55.374	164	0.338		
المجموع	55.968	168			

يُلاحظ من الجدول (13.4) أنّ قيمة ف للدرجة الكليّة (0.440) ومستوى الدلالة (0.780) 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 تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في

المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الخبرة العملية، وبذلك يتم قبول الفرضية

الصفريّة.

خامساً: المؤهل العلميّ

ولفحص الفرضية البديلة، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة

أفراد عينة الدراسة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في

محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، والجدول (14.4) يوضّح ذلك:

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة حول

تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى

إلى متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	2.622	3	0.874	2.704	0.047
داخل المجموعات	53.346	165	0.323		
المجموع	55.968	168			

يُلاحظ من الجدول (14.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.704) ومستوى الدلالة (0.047) وهي أقل

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

في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات

الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد

العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة

الخليخ تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي كما هو موضَّح في الجدول (15.4)

جدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

العلمي

المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم فأقل	شهادة مهنية (البورده الفلسطيني)
ماجستير فأعلى				
بكالوريوس				
دبلوم فأقل				
شهادة مهنية (البورده الفلسطيني)		0.357064	0.227762	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) إلى أنّ الفروق كانت بين حملة درجة البكالوريوس وبين حملة درجة شهادة مهنية (البورده الفلسطيني) وكانت الفروق لصالح حملة شهادة مهنية (البورده الفلسطيني) بحيث كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، وأنّ الفروق كانت بين حملة درجة الدبلوم فأقل وبين حملة شهادة مهنية (البورده الفلسطيني) وكانت الفروق لصالح حملة شهادة مهنية (البورده الفلسطيني) بحيث كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

❖ ملخص النتائج

❖ مناقشة النتائج

❖ التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 تمهيد

تضمّن هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة ومناقشة النتائج، والاستنتاجات والتوصيات التي تتمحور

حول " تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل "

#### 2.5 ملخص النتائج:

- أنّ واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة.
- أنّ واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة.
- أنّ مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (تزيد اللامركزية من كفاءة أداء العاملين) أكثر الفقرات أهمية، بينما كانت الفقرة (تساعد اللامركزية في عملية التمكين للموظف من الناحية المالية) أقلّ الفقرات أهمية.
- توجد علاقة إيجابية متوسطة بين واقع تطبيق اللامركزية وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل.
- توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين التفويض وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل.

- توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين نقل الصلاحيات وأداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل.
- توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين عدم تركيز السلطة وأداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة العملية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية ( المهنة، المسمّى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- أنّ الفروق كانت بين مهنة الإداريين، وبين الأطباء وكانت الفروق لصالح الإداريين، كما أنّ الفروق كانت بين الإداريين، وبين الممرّضين وكانت الفروق لصالح الإداريين، وأنّ الفروق كانت بين الفنيين، وبين الأطباء وكانت الفروق لصالح الفنيين.
- أنّ الفروق كانت بين المسمّى الوظيفي (مدير)، وبين الموظّفين وكانت الفروق لصالح المديرين، وأنّ الفروق كانت بين رؤساء الأقسام، وبين الموظّفين وكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام.
- أنّ الفروق كانت بين المؤهل العلمي (بكالوريوس) وبين حملة درجة شهادة مهنية (البورد الفلسطيني) وكانت الفروق لصالح حملة شهادة مهنية (البورد الفلسطيني)، وأنّ الفروق كانت

بين حملة درجة الدبلوم فأقلّ وبين حملة شهادة مهنية (البورد الفلسطينيّ) وكانت الفروق

لصالح حملة شهادة مهنية (البورد الفلسطينيّ).

### 3.5 مناقشة النتائج:

إنّ واقع تطبيق اللامركزية واثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة أنّ اللامركزية تعمل على رفع مستوى أداء العاملين من خلال المهام التي يمكن أن يقوم بها العاملون، فعند القيام بمهام مختلفة؛ فإنهم يكتسبون مهارات جديدة في العمل، ممّا يزيد من مهارات العاملين في القيام ببعض الأعمال الإدارية والطبيّة التي يمكن أن تُسند إليهم، كما أنّ اللامركزية تُسهّل على العاملين الأعمال التي يقومون بها، فمن خلال القيام ببعض الأعمال يكتسب العاملون خبرة في العمل وسرعة في إنجاز الأعمال والثقة بالنفس، وكذلك الفعالية في اتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017) التي أظهرت درجة متوسطة لواقع اللامركزية على أداء العاملين.

إنّ واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة.

ترى الباحثة أنّ اللامركزية في المستشفيات جاءت بهذه الدرجة لكون التفويض في نطاق معين وليس على نطاق واسع في المستشفيات، حيث يعمل المديرون والإداريون على تفويض بعض العاملين الذين يشعرون بأن لديهم القدرة على القيام بالأعمال المسندة إليهم ولا يكون التفويض على مستوى واسع لكون بعض العاملين لا يستطيعون القيام بجميع المهام المسندة إليهم بسبب عملية التفويض، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017) التي أظهرت درجة متوسطة لواقع اللامركزية.

إنّ مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل جاء بدرجةٍ متوسطة، حيث كانت الفقرة (تزيد اللامركزية من كفاءة أداء العاملين) أكثر الفقرات أهميّةً، بينما كانت الفقرة (تساعد اللامركزية في عملية التمكين للموظف من الناحية المالية) أقلّ الفقرات أهميّةً.

ترى الباحثة أنّ العاملين في المستشفيات يتفاوتون في الأداء؛ لذلك ظهرت هذه النتيجة لأنّ هناك بعض العاملين يمتلكون درجةً منخفضةً في الأداء، ولا يستطيعون إلا القيام بالمهام التي يعملون بها، وإذا تمّ إسناد أيّ مهمةٍ إليهم لا يستطيعون القيام بها، لذا نجد هذا التفاوت في الأداء بين العاملين، كما أنّ الجانب الماليّ ليس له دورٌ في أداء العاملين؛ فالجميع يحصل على الراتب الذي يتقاضاه، بغضّ النظر عن حجم الأداء الذي تمّ تقديمه، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017) التي أظهرت درجةً مرتفعةً لأداء العاملين، وتشير نتائج دراسة (Lutwama et al, 2012) إلى أنّ العاملين الصّحّيين مهرة ومختصّون في أداء واجباتهم.

تُوجد علاقةٌ إيجابيةٌ متوسطةٌ بين واقع تطبيق اللامركزية وأداء العاملين في المستشفيات الحكوميّة في محافظة الخليل.

ترى الباحثة أنه عند تطبيق نظام اللامركزية نجد أنّ العاملين في المستشفيات يتقبّلون ذلك، ويعملون بكلّ جدّ، والبعض الآخر لا يتقبل ذلك، ويقوم بالمهام التي تخصّ وظيفته فقط؛ لذلك ظهرت هذه النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017) التي أظهرت علاقةً إيجابيةً متوسطةً بين واقع تطبيق اللامركزية وأداء العاملين، وأكدت دراسة (Bossert 2015) أنّ نظام اللامركزية يعمل على تحسين أداء النظام الصّحيّ.

توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين التفويض وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل.

تري الباحثة أنه عند تفويض الصّلاحيات للعاملين فإنّها تكسبُ العاملين بعضَ المهارات العملية، وهذه المهارات تعمل على زيادة مستوى الأداء، لذلك ظهرت هذه النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خميس (2009) التي أظهرت أنّ التفويض يعمل على زيادة كميّة العمل المُنجَز، ويساعد التفويض في سرعة إنجاز الأعمال الإداريّة، وسرعة البتّ في الأمور، وأكدت دراسة (Al-Jammal, 2015) أنّ هناك أهميّة كبيرة لتفويض السلطة على كفاءة أداء الموظّفين وفعّاليّتهم.

توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين نقل الصّلاحيات وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل.

تري الباحثة انه عندما يتمّ نقل الصّلاحيات، يكون هنالك نوع من الاستقرار، فيتمّ اختيار الموظّف الأفضل والأنسب من أجل القيام بأعمال مهمّة، ويكون مسؤولاً عن نتيجة عمله، ممّا يولّد لديه شعوراً بالانتماء للمنظمة، وبالتالي تقديم أفضل ما لديه من أعمال؛ لذا نجد أنّ الموظّف يكتسبُ مجموعةً من المهارات تعمل على تنمية مستوى الأداء، وتتفق هذه مع دراسة الحلو (2010) التي أظهرت أنّ نقل الصّلاحيات يسهم بشكلٍ فاعلٍ في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم الوقت وإدارته لدى العاملين.

توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين عدم تركيز السلطة وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل.

ترى الباحثة أنّ عدم تركيز السلطة في يد الإدارة العليا وتكليف العاملين ببعض المهام الروتينية التي يستطيعون القيام بها تزيد الثقة لديهم، وبالتالي يزداد مستوى الأداء لديهم.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة العملية).

ترى الباحثة أنّ العاملين، سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً، فإنهم يقومون بالمهام التي يتمّ توكيلهم بها من أجل تقديم أفضل خدمة، وخصوصاً أنّ العمل في المستشفيات يتميّز بأنه عمل إنسانيّ، وكذلك العاملون على اختلاف خبرتهم يستطيعون القيام بالمهام التي يتمّ تكليفهم بها، وكذلك يتمّ تبادل الخبرات بين العاملين، خاصّة أنهم يعملون في المستشفى نفسه، لذا ظهرت هذه النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017)، ودراسة العواودة (2014).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية (المهنة، المسمّى الوظيفي، المؤهل العلمي).

إنّ الفروق كانت بين الإداريين، وبين الأطباء وكانت الفروق لصالح الإداريين وأنّ الفروق كانت بين الإداريين، وبين الممرّضين وكانت الفروق لصالح الإداريين، وأنّ الفروق كانت بين الفنيين، وبين الأطباء وكانت الفروق لصالح الفنيين.

ترى الباحثة أنّ الإداريين لديهم القدرة على التأقلم مع نظام اللامركزية بسبب الخبرات التعليمية التي تعلّموها في أثناء دراستهم في الجامعة عن نظام اللامركزية؛ لذا نجد أنّ لديهم القدرة



على التعامل مع هذا النظام أكثر من غيرهم، كما أنّ الفنيين في داخل المستشفى يعملون فريقاً واحداً من خلال التعامل مع الأجهزة والمعدات؛ لذا ظهرت هذه النتيجة.

إنّ الفروق كانت بين المديرين، وبين الموظفين وكانت الفروق لصالح المديرين، وأنّ الفروق كانت بين رؤساء الأقسام، وبين الموظفين وكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام.

ترى الباحثة أنّ العاملين في المراكز الإدارية، لديهم قدرة على تطبيق نظام اللامركزية بسبب عملهم في جميع مستويات العمل الإداري؛ لذا نجد أنّ لديهم القدرة على ممارسة نظام اللامركزية أكثر من غيرهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حلاق (2012) التي أظهرت فروقاً لصالح المديرين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017) التي لم تظهر فروقاً تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

إنّ الفروق كانت بين حملة درجة البكالوريوس وبين حملة درجة شهادة مهنية (البورد الفلسطيني) وكانت الفروق لصالح حملة شهادة مهنية (البورد الفلسطيني)، وأنّ الفروق كانت بين حملة درجة الدبلوم فأقلّ وبين حملة شهادة مهنية (البورد الفلسطيني) وكانت الفروق لصالح حملة شهادة مهنية (البورد الفلسطيني).

ترى الباحثة أنّ حملة شهادة البورد الفلسطيني لديهم القدرة على ممارسة العمل في النظام اللامركزي أكثر من غيرهم من العاملين، لكون حملة هذه الشهادة حصلوا على هذه الشهادة، بالإضافة إلى المهارات العلمية التي تلقوها خلال التعليم الجامعي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017).

## 5.5 التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، توصي الباحثة بالآتي:

- ◆ توصية لوزارة الصّحة الفلسطينية برفع كفاءة العاملين في المستشفيات، بالاعتماد على تطبيق نظام اللامركزية وتخفيف ضغط العمل على العاملين.
- ◆ أن يتّسم العمل الإداري في المستشفيات بالمرونة من أجل تطبيق نظام اللامركزية والوصول إلى أعلى درجة من أداء العاملين فيها.
- ◆ عقد دروات تدريبية يقوم بها الإداريون من أجل تزويد العاملين بكيفية تطبيق نظام اللامركزية وكيفية الحصول على أعلى درجة من مستوى الأداء في أثناء نقل الصّلاحيات.
- ◆ تنمية العمل بروح الفريق من أجل الحصول على عمل أكثر كفاءة وفاعلية.
- ◆ تطوير الأنظمة الإدارية من أجل تطبيق نظام اللامركزية بكل سهولة داخل المستشفيات الفلسطينية على المستويات كافة.
- ◆ عمل أبحاث ودراسات حول اللامركزية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

## المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

أبو عيطة، عاصم. ( 2008 ). تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي، ط1، دار العلم للإيمان، القاهرة.

أبو النصر، مدحت (2008)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، مجموعة النيل للنشر، القاهرة.

أبو شيخة، نادر (2010)، إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

بسيوني، عبد الغني (2003)، النظرية العامة في القانون الإداري: دراسة مقارنة لأسس ومبادئ القانون الإداري و تطبيقها في مصر، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية.

البكري، ثامر (2008)، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

بلوط، حسن (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت.

بواعنة، عبد الهادي (2004)، مدخل إلى إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية، مفاهيم ونظريات، وأساسيات في الإدارة الصحية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.

حسن، راوية (2004)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

الحريبي، رافده (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمّان ، دار المناهج للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد، صالح، عادل (2006)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي، عمّان.

عبودي، زيد (2006)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

فليه، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد محمد ( 2009 )، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.

ماهر، أحمد (2014)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.

المعاينة، عبدالعزيز ( 2007 )، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

المطيري، تامر (2003)، القيادة العليا والأداء، دراسة ميدانية تحليلية، دار الفجر للنشر والتوزيع، منشورات الإدارة العامة، الرياض.

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

## الرسائل الجامعية:

أبو عياش، فرح (2017)، واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

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.

التويجري، عبدالعزيز ( 2006 )، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الجباسي، عبدالله (2010)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.

بن طبة، خديجة وباسم، نادية (2012)، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة القاصدي مرياح، الجزائر.

حبش، نجود(2010)، تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.

حرب، حسام الدين (2011)، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة على القيادات الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحسني، نسرين (2016)، علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر  
الإطارات دراسة ميدانية بالمقر الإداري لولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

الحلو، عبد العزيز (2010)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين،  
الجامعة الإسلامية، غزة.

خميس، آدم (2009)، أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري، رسالة ماجستير، جامعة السودان  
للعلوم والتكنولوجيا.

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

العززي، مبارك (2009)، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة  
تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

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.

لخنش، فريد (2015). تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين  
دباغين سطيف.

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

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.

مهنا، رامي (2015)، تقييم كفاءة أداء الخدمات الصحيّة المقدمة في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة باستخدام تحليل مغلف البيانات، الجامعة الإسلامية، غزة.

نايف، أسعد (2007)، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية. العراق.

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

كواشي، عتيقة، (2011)، اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية - دراسة تحليلية مقارنة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-.

بشاغة، علي، (2015)، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (المؤسسة الوطني للكهرباء والغاز سكيكدة)، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر.

عفانة، حسن، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل(في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة)، جامعة الأزهر، غزة.

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.

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

#### **المجلات والدوريات:**

الحلاق، محمد (2012)، المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانويّ العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق)، مجلة جامعة دمشق - المجلد الثامن والعشرون - العدد الثاني، دمشق ص ص 55-196.

درويش، ماهر والشمري، إبراهيم (2010)، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص ص 84-126.

المجالي، أمال (2012)، أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8 ، العدد3، ص ص 495-519.



عاكوم، إبراهيم فريد (2006)، إدارة الحكم والعولمة: وجهة نظر اقتصادية"، مجلة دراسات إستراتيجية، العدد 117 ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، ص ص 117-148.

العواودة، عاطف (2014)، العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصوّرات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد الواحد والأربعون ، العدد الأول، ص ص 72-91.

وزارة الصحة الفلسطينية، (2008). <http://af.moh.ps/Index/Circle/CircleId/43>.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

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.

Alonso, R. (2007). Essays on the Theory of Delegation In Organizations. Northwestern University

Bossert, Thomas (2015), Improving Health System Performance in a Decentralized Health System: Capacity Building in Pakistan, Article DOI: 10.1080/23288604.2015.

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

Davis, G. F. & Scott, W.R. (2007) Organizations and organizing: rational, natural, and open system perspectives. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Lutwama, G (2012), A descriptive study on health workforce performance after decentralisation of health, Human Resources for Health,

<http://www.human-resources-health.com> NASA National Convention.  
[www.nasa.org](http://www.nasa.org).

Panda, P, Harshad T (2016), Decentralization and health system performance - a focused review of dimensions, difficulties, and derivatives in India, BMC Health Services Research 16(S6):1

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

Shiplot,K.(2008) you don't have to go it alone: 6 steps to Delegation.

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2008). "Strategic Management and Business Policy". Pearson Education Inc. Upper Saddle River. New Jersey. 11th Ed.

Zakaria, Bahauddin (2015), Impact of Decentralized Decision Making on Firm's Performance, University Multan, Pakistan.

الملاحق:

ملحق رقم (1)

طلب تحكيم الاستبانة



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

التاريخ :

الدكتور: الفاضل

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بهدف دراسة تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل؛ وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل . ويقصد باللامركزية الإدارية في هذه الدراسة نقل السلطة من مستوى أعلى إلى آخر أدنى، ويكون هذا المستوى عبارة عن مستوى إداري آخر في إطار المستشفى الحكومي، وتقوم اللامركزية الإدارية على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: التفويض ، نقل الصلاحيات ، عدم تركيز السلطة . وتتطلع الباحثة إلى ملاحظتكم النيرة في فقرات الاستبانة وفي مدى توافقها مع الأبعاد المذكورة، مستحضرة تجاربكم وخبراتكم الميدانية التي ستكون ذات تأثير كبير في تطوير الاستبانة المرفقة وإخراجها بشكل يتسم بالمنهجية العلمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها وذلك بإجراء تعديلات أو إضافة ملاحظات ترونها مناسبة وتثري هذه الدراسة .

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة: دينا عرار

إشراف الأستاذ الدكتور: سمير أبو زنيد

بسم الله الرحمن الرحيم



ملحق رقم (2)

جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا

استبانة بعنوان

" تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في  
محافظة الخليل "

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

بين أيديكم استبانة تتعلق بدراسة حول (تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستشفيات)، حيث سيتم تقديم هذه الدراسة متطلباً لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

أرجو المشاركة الفاعلة والجادة عن طريق الإجابة عن أسئلة هذا الاستبانة، وذلك بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي

تناسب رأيك، علماً بأنّ البيانات والمعلومات التي يتمّ جمعها ستكون خاصة للأغراض العلمية فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول: البيانات الديمغرافية:

الجنس :

أ- ذكر                      ب- أنثى

المهنة:

أ- طبيب                      ب- مُمرّض                      ج- إداري

د- عامل                      هـ- فنّيّ

المسمى الوظيفي:

أ- مدير                      ب- رئيس قسم                      ج- موظّف

الخبرة العملية:

أ- أقلّ من (5 سنوات)                      ب- بين ( 5- 9 )                      ج- بين ( 10- 14 )

د- بين ( 15- 19 )                      هـ- أكثر من 19 سنة

المؤهل العلمي:

أ. ماجستير فأعلى                      ب- بكالوريوس                      ج- دبلوم فأقل

د. شهادة مهنية (الورد الفلسطيني)

القسم الثاني : فقرات الاستبانة . نرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة ( X ) في المكان الذي يناسب رأيك .

درجة متدنية جداً	درجة متدنية	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرة	
<b>المجال الأول: واقع اللامركزية</b>						
					1. يتم إشراك المرؤوسين في وضع الخطط وتحديد السياسات	
					2. يتم إشراك جميع الموظفين في إدارة المؤسسة	
					3. يتم تكليف المرؤوسين بالمهام الروتينية الأقل مسؤولية	
					4. يعمل الرؤساء على نقل كامل السلطة إلى المرؤوسين	
					5. يتم توزيع السلطة بين العاملين حسب الكفاءة	
					6. يتم إشراك رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات	
					7. يتم نقل جميع المهام إلى الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا	
					8. هناك تسلسل واضح في الهرم الإداري	
<b>المجال الثاني: التفويض</b>						
					9. لا يتم إعادة الأعمال التي قمت بتفويضها للمرؤوسين	
					10. يتم تفويض الموظف من قبل المدير حسب كفاءة أدائه	
					11. يتم تكليف الموظفين الذين ينجزون الأعمال في المواعيد المقررة	
					12. يتم تفويض الصلاحيات في الحالات الطارئة	
					13. يتم التفويض من أجل التدريب على العمل بروح الفريق	
					14. يتم التفويض من أجل رفع الروح المعنوية للموظفين	
					15. يتم التفويض من أجل استغلال الوقت	
					16. يتم التفويض للتقليل من عبء العمل	
					17. يفوض المدير صلاحياته عن طريق تعليمات مكتوبة ومحددة	
					18. يمنح المدير الوقت الكافي للموظفين للقيام بالمهام التي يتم التفويض بها	
<b>المجال الثالث: نقل الصلاحيات</b>						
					19. تستطيع تسليم المهام إلى موظفين آخرين دون الاضطرار إلى ساعات عمل إضافية	
					20. يستطيع العاملون التصرف بشكل تام في حال عدم وجود المسؤولين إذا لزم الأمر.	

					21. يتم تكليف الموظفين من أجل التخفيف على المديرين
					22. تزيد اللامركزية من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل
					23. يتم نقل الصلاحيات من المستويات العليا إلى الدنيا من أجل زيادة الانتاجية
					24. يتم نقل الصلاحيات في حال أخذ المديرين إجازة طويلة
					25. يتم نقل الصلاحيات من خلال أنظمة وقوانين يتم العمل بها
					26. يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية
					27. كل ما يحتاجه العاملون يجدونه في المستوى الإداري الذي ينتمون إليه
					28. تعمل اللامركزية على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين
					29. توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على التعاون لتسهيل عملية التنسيق وتحديد المهام وإنجازها
<b>المجال الرابع: عدم تركيز السلطة</b>					
					30. يتمتع المفوض إليه بالصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام الموكلة إليه
					31. تزيد اللامركزية المتبعة في المستشفى من فاعلية اتخاذ القرارات
					32. تزيد اللامركزية من مستوى التفكير السليم في حلّ المشكلات الإدارية
					33. يوفر المدير قدراً كافياً من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه
					34. توجد مشاركة جماعية في حلّ المشكلات والتعامل مع قضايا العمل
					35. تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات
					36. تساعد اللامركزية على إعداد قيادات إدارية متنوعة
<b>المجال الخامس: أداء العاملين</b>					
					37. تزيد اللامركزية من كفاءة أداء العاملين
					38. تساعد اللامركزية العاملين على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد
					39. تساعد اللامركزية العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في أثناء تأدية مهامهم
					40. تُسهّل اللامركزية عملية التخطيط وتنفيذ البرامج المطبقة في المستشفى
					41. تسهم اللامركزية في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.
					42. تخلق اللامركزية بيئة محفزة للعمل، ممّا يزيد من الإنتاجية
					43. توفر اللامركزية للعاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها
					44. تساعد اللامركزية على التواصل بين العاملين من أجل إنجاز الأعمال بسرعة

					45	تعمل اللامركزية على توفير الطرق المناسبة لتسهيل الأداء
					46	تساعد اللامركزية العاملين في تحقيق الأهداف الموضوعة
					47	تكسب اللامركزية الموظف تجارب متنوعة تزيد من مهارته
					48	تساعد اللامركزية على التجديد في العمل الإداري
					49	تساعد اللامركزية في عملية الإبداع الإداري
					50	تساعد اللامركزية في عملية تعزيز الثقة بالنفس
					51	تساعد اللامركزية في عملية التمكين للموظف من الناحية الاجتماعية
					52	تساعد اللامركزية في عملية التمكين للموظف من الناحية المالية

..... أي معلومات أخرى يمكن إضافتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالبة

دينا محمد عرار

إشراف

أ. د. سمير أبو زنيد



ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

مكان العمل	أسماء محكمي الاستبانة	
جامعة الخليل	أ. محمد الحراوي	1.
جامعة القدس المفتوحة	د. عدنان قباجة	2.
جامعة القدس المفتوحة	د. أسامة عبد الهادي جابر	3.
جامعة الخليل	د. أسامة شهوان	4.
جامعة الخليل	د. حسين الجبارين	5.
جامعة الخليل	د. محمد الجعبري	6.

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/03/15

د. جمعه ابو اسنيّة المحترم  
مدير عام مستشفى محمد علي المحتسب

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة دينا محمد عرار، ورقمها الجامعي (21419038) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

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



HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ 2018/03/15

د. زياد ابو زهرة المحترم  
مدير عام مستشفى يطا الحكومي

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة دينا محمد عرار، ورقمها الجامعي (21419038) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زيند  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ: 2018/03/15

د. وليد زلوم المحترم  
مدير عام مستشفى الخليل الحكومي

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة دينا محمد عرار، ورقمها الجامعي (21419038) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

٥٩٨٦٨٦٦٥١

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



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

State of Palestine  
Ministry of Health - Nablus  
General Directorate of Education in Health



دولة فلسطين  
وزارة الصحة - نابلس  
الإدارة العامة للتعليم الصحي

Ref.: .....  
Date: .....

الرقم: ٢٠١٨/٤٤٠/٤٤٤  
التاريخ: ٢٠١٨/٤/٢٤

الأخ مدير عام الإدارة العامة للمستشفيات المحترم،،،  
تحية واحترام،،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

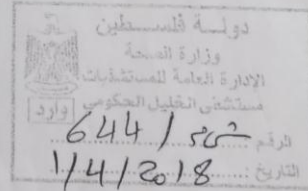
يرجى تسهيل مهمة الطالبة: دينا محمد عرار - ماجستير إدارة أعمال/ جامعة الخليل، لاتمام بحث رسالتها بعنوان:

تطبيق الامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل من خلال السماح لها بجمع معلومات من خلال استبانة من العاملين في:

- مستشفى عالية

مشرف الدراسة: د. سمير ابو زنيد، كما سيتم الالتزام بمعايير البحث العلمي والحفاظ على سرية المعلومات.

مع الاحترام،،،



نسخة: رئيس لجنة الدراسات العليا المحترم/ جامعة الخليل

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من يهّمه الأمر

المبحث : تدقيق بحث

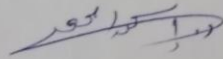
تحية طيبة و بعد ،

فلقد قمتُ بتدقيق هذه الرسالة الموسومة ب (تطبيق اللامركزية و أثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل) لغةً و نحوًا و أسلوبًا للباحثة (دينا محمد عرار).

وتجدُر الإشارةُ إلى أنّ أسلوبَ الباحثة اتّسمَ بالمتانةِ و الرّصانةِ في العباراتِ و التّراكيبِ، حيثُ ترابطُ الجُمَلُ ، و تماسكُ الكلماتِ ، باستثناءِ بعضِ الهفواتِ التي لا تخلو منها أيّةُ دراسةٍ ؛ إذ الكمالُ لله وحدَهُ.

و تفضّلوا بقبولِ فائقِ الاحترامِ

د . إسحق الجعبري



جامعة الخليل

## فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية	ب
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
ملخص الدراسة	هـ
<b>Abstract</b>	ز
<b>الفصل الأول</b>	
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	4
أهمية الدراسة	5
أهداف الدراسة	7
أسئلة الدراسة	7
فرضيات الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	9
متغيرات الدراسة	10
حدود الدراسة	10
هيكلية الدراسة	11
<b>الفصل الثاني</b>	
التمهيد	12
مفهوم اللامركزية	13
أنواع اللامركزية	14
مبادئ اللامركزية	17
أهمية اللامركزية	18
سلبيات اللامركزية	21
المعوقات التي تواجه اللامركزية وأسباب الفشل	22
الخطوات الرئيسية لتطبيق اللامركزية	24

26	مقومات اللامركزية
27	شروط تطبيق اللامركزية
29	أداء العاملين
30	أهمية تقييم الأداء
32	إدارة الأداء
33	العوامل المؤثرة في الأداء
34	المستشفيات
37	الدراسات السابقة
50	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث	
51	منهج الدراسة
51	مجتمع الدراسة
51	عينة الدراسة
52	أداة الدراسة
53	صدق أداة الدراسة
53	ثبات أداة الدراسة
54	متغيرات الدراسة
54	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع	
56	نتائج الدراسة
الفصل الخامس	
72	ملخص النتائج
75	مناقشة النتائج
81	الاستنتاجات
83	التوصيات
84	المراجع العربية
90	المراجع الأجنبية
91	الملاحق



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	1.
51	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	2.
53	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	3.
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل	4.
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل	5.
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل	6.
60	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين واقع تطبيق اللامركزية وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل	7.
61	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين التقويض وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل	8.
62	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين نقل الصلاحيات وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل	9.
63	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين عدم تركيز السلطة وأداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل	10.
64	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس	11.
64	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد	12.

	العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المهنة	
65	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المهنة	.13
66	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	.14
67	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	.15
68	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الخبرة العملية	.16
69	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي	.17
70	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي	.18

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92	طلب تحكيم الاستبانة	.1
93	أداة الدراسة : الاستبانة	.2
98	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	.3
99	كتاب من الجامعة لتسهيل مهمّة الباحثة إلى مستشفى محمد علي المحتسب	.4
100	كتاب من الجامعة لتسهيل مهمّة الباحثة إلى مستشفى يطا الحكومي	.5
101	كتاب من الجامعة لتسهيل مهمّة الباحثة إلى مستشفى الخليل الحكومي	.6
102	كتاب من وزارة الصّحة لتسهيل مهمّة الباحثة إلى المستشفيات الحكومية	.7
103	شهادة تدقيق إملائي	.8