

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

The Impact of Organizational Factors on the Application of Administrative Decentralization in Palestinian Governmental Institutions.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/ة: مطيع إبراهيم أبو مصبح

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2016 / 02 / 10



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

**The impact of organizational factors on the application
of administrative decentralization in Palestinian
governmental institutions.**

إعداد الطالب

مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح

إشراف

الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر

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

1437هـ - 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية
The Impact of Organizational Factors on the Application of Administrative Decentralization in Palestinian Governmental Institutions

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 23 ربيع الأول 1437هـ، الموافق 2016/01/03م الساعة

الحادية عشرة صباحاً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. يوسف عبد عطية بحر مشرفاً و رئيساً
د. سامي علي أبو الروس مناقشاً داخلياً
د. منصور محمد علي/ الأيوبي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي
إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي
مِنَ الْمُسْلِمِينَ]

{الأحقاف: 15}

الإهداء

إلى.... رسولنا الأمين محمد بن عبدالله صلى الله عليه وسلم، أعظم قائد عرفه التاريخ،
خير من نظم وقاد حتى ساد.

إلى.... الشهداء الذين جادوا بدمائهم وأرواحهم لرفعة الدين والوطن.

إلى.... أمي الغالية، من أفنت زهرة شبابها لأجلي.

إلى.... والدي العزيز أطل الله في عمره.

إلى.... زوجتي وأبنائي.

إلى.... أحبائي وأصدقائي وكل من كان لي عوناً، أو أسدى إلي نصحاً.

إلى.... العاملين لنهضة الأمة.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع، راجياً من الله النفع والقبول.

شكركم

الحمد لله الذي خلق الخلق أطواراً، وصرّهم في أطوار التخليق كيف شاء عزة واقتداراً،
والصلاة والسلام على إمام الهدى وبدر الدجى، من علم الناس الخير، وكان رحمة للعالمين ﷺ.

وانطلاقاً من قوله تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾ (النمل، آية 19)، ومن قول النبي ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"
(الألباني، رقم 3014)، واعترافاً بالفضل لأهل الفضل يسرني أن تقدم بالشكر والتقدير للدكتور
الفاضل/ يوسف بحر، المشرف على هذه الرسالة والذي أحاطني بكريم سجاياه وملاحظاته القيمة
التي أغنت بحثي وساهمت في إخراجها إلى النور، سائلاً المولى عز وجل أن يجعله في ميزان
حسناته وأن يبارك له في وقته.

وكذلك فالشكر موصول للجامعة الإسلامية بغزة، ولطاقم التدريس في كلية التجارة - قسم
إدارة الأعمال، الذين تتلمذت على أيديهم في دراسة البكالوريوس والماجستير.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان على ما قدموه من مقترحات
وتعديلات قيمة في تحكيم الاستبانة فجزاهم الله خيراً.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الدكتور الفاضل أيمن أبو سويرح على نصحه واهتمامه،
فبارك الله فيه.

وأخيراً أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع من ساهم في إظهار هذا الجهد المتواضع من
أساتذة وزملاء وأصدقاء، وكل من قدم وساعد ولو بدعوة في ظهر الغيب، وليعذروني إذا لم يتسع
المجال لذكرهم، فلهم مني جزيل الشكر والتقدير.

والله ولي التوفيق،،،

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء دراسة ميدانية عن طريق اختيار عينة طبقية عشوائية من مدراء الإدارات والدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة تصميم استبانة وقد تم تصميم استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربعة محاور، وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (300) فرد ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الوزارات الحكومية، وقد تم استرداد (292) استبانة بنسبة (97%) من مجموع أفراد الدراسة..

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان من أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي "71.11%".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي "66.12%".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي "62.47%".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتفويض الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي "66.87%".

وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات، كان من أهمها:

- ضرورة اقتناع الإدارة على اختلاف مستوياتها في الوزارات بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية، باعتباره استراتيجية إصلاح في وزارات السلطة الفلسطينية.
- ضرورة إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارات، بحيث تتسجم مع أهداف تطبيق اللامركزية الإدارية.
- يجب أن تهتم الوزارات بعملية التدريب والتطوير، والعمل على إكساب الموظفين لمهارات جديدة.
- ضرورة أن يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى على أسس واضحة بعيداً عن المزاجية والأهواء.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the role of organizational factors and their effects on ministries in the Gaza Strip. A stratified random sample representing senior employees and heads of departments in the ministries was selected.

To achieve the purpose of this study the researcher used the analytical- descriptive Approach, and a questionnaire consisting of (50) paragraphs distributed into 4 sub-themes was prepared. The questionnaire was distributed on (300) senior employees, (292) of them responded to the questions, with a general percentage of (97%) .

The main outcomes of this study are the following:

- There is a statistically significant impact at ($\alpha=0,05$) of the organizational structure on applying decentralization in PNA run ministries in the Gaza strip with a percentage of (71.11%).
- There is a statistically significant impact at ($\alpha=0,05$) of the existing rules and regulations on applying decentralization with a percentage of (66.12%).
- There is a statistically significant impact at ($\alpha=0,05$) of employee's empowerment on applying decentralization with a percentage of (62.47%).
- There is a statistically significant impact at ($\alpha=0,05$) of delegation on applying decentralization with a percentage of (66.87%).

In light with the previous results the study recommends the following:

- PNA Top management should understand the importance of applying decentralization, as it is one of the main strategies in the managerial development.
- Rules and regulations currently used in ministries should be re-evaluated to be consistent with the goals of applying decentralization.
- Top management in ministries should apply training programs to develop the skills required by their employees.
- Delegation at lower hierarchical ranks should be based on solid foundations away from any personal interests.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة
ج	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ح	قائمة المحتويات
ر	قائمة الجداول
س	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
10	المبحث الأول: الهيكل التنظيمي
10	تمهيد
10	مفهوم الهيكل التنظيمي

الصفحة	الموضوع
12	أهمية الهيكل التنظيمي
12	أنواع الهياكل التنظيمية
16	خصائص الهيكل التنظيمي الفعال
17	خطوات تصميم الهيكل التنظيمي
18	المبحث الثاني: التمكين الإداري
18	تمهيد
18	مفهوم التمكين الإداري
19	أهمية التمكين الإداري
21	أبعاد التمكين الإداري
21	العوامل المؤثرة على التمكين الإداري
22	خطوات التمكين الإداري
23	معوقات التمكين الإداري
25	المبحث الثالث: التفويض الإداري
25	تمهيد
25	مفهوم التفويض
26	أهمية التفويض:
27	أساسيات ومبادئ التفويض
28	المهام التي يمكن تفويضها
29	خطوات التفويض
30	شروط التفويض الفعال
30	عقبات عملية التفويض
32	المبحث الرابع: اللامركزية الإدارية

الصفحة	الموضوع
32	تمهيد
32	مفهوم اللامركزية
33	أهمية اللامركزية
33	مزايا اللامركزية
34	سلبيات اللامركزية
35	محددات اللامركزية
36	مبادئ اللامركزية
36	شروط نجاح تطبيق اللامركزية
37	المبحث الخامس: نبذة عن المؤسسات الحكومية الفلسطينية
37	تمهيد
38	واقع المؤسسات الحكومية الفلسطينية
39	أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الحكومية الفلسطينية:
40	النمط الإداري السائد في الوزارات
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
42	الدراسات المحلية
48	الدراسات العربية
52	الدراسات الأجنبية
58	تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
61	منهجية الدراسة
61	مصادر البيانات

الصفحة	الموضوع
62	مجتمع الدراسة
63	عينة الدراسة
63	سمات عينة الدراسة
66	أداة الدراسة
67	صدق وثبات الاستبيان
73	المعالجات الإحصائية
الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية	
77	اختبار التوزيع الطبيعي
78	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
103	نتائج الدراسة
104	التوصيات
105	دراسات مستقبلية مقترحة
107	قائمة المراجع
118	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	الوزارات العاملة في السلطة الوطنية الفلسطينية	(1)
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2)
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(3)
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4)
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة المنصب الإداري	(5)
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة الحالية	(6)
67	مقياس الإجابات	(7)
68	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.	(8)
69	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية	(9)
70	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية	(10)
71	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية	(11)
72	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	(12)
73	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	(13)
73	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	(14)
74	مقياس ليكرت الخماسي	(15)
77	اختبار التوزيع الطبيعي (-Kolmogorov 1-Sample)	(16)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	(Smirnov)	
(17)	تحليل فقرات المحور الأول (أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية)	81
(18)	تحليل فقرات المحور الثاني (أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية)	84
(19)	تحليل فقرات المحور الثالث (أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية)	88
(20)	تحليل فقرات المحور الرابع (أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية)	91
(21)	تحليل محاور الدراسة (أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية)	93
(22)	نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى الجنس	95
(23)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى العمر.	96
(24)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي	98
(25)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى مدة المنصب الإداري	99
(26)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية	100

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى المسمى الإداري	
101	اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الإداري	(27)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
119	قائمة بأسماء المحكمين	(1)
120	الاستبانة في شكلها النهائي	(2)

الإطار العام لِلدراسة

الفصل الأول

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة



الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن الواقع الذي يعيشه المجتمع الفلسطيني بكل مكوناته ومستوياته من التعقيد بمكان، وخصوصاً عند الحديث عن القطاع العام والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، الذي كان ولا يزال يعاني حالة من الضعف والترهل في جميع المستويات الإدارية، ويحتاج إلى العديد من الإصلاحات.

ويعد موضوع اللامركزية أحد الموضوعات المهمة في العملية التنظيمية، ولا شك أن مسألة تركيز السلطة وتشتتها في الوزارات الفلسطينية تستحوذ على حيز كبير من اهتمام وتفكير العاملين فيها.

ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد، والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة. (حريم، 2004، ص175)

وحيث إن وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تتسم بدرجة عالية من المركزية، كذلك فإن النمط القيادي السائد يتم وفقاً لرؤية من يتسلم مهام الوزارات الفلسطينية، عدا عن الأمور الطارئة السياسية التي تعصف بالساحة الفلسطينية من حين لآخر. (راضي، 2010، ص16)

ونظراً للتوجه العالمي نحو اللامركزية بشكل عام لتغيير أنظمة الحكومات كجزء من التطوير والإصلاح، وسعي السلطة الوطنية الفلسطينية في تبني هذا المنهج وتطبيقه في مؤسساتها، تم طرح موضوع اللامركزية ونوقش في أكثر من ميدان وأكثر من مجال؛ في محاولة لإبراز أهمية الدور الذي تلعبه اللامركزية الإدارية في إصلاح نظام الحكم المحلي. (نعيرات، 2006، ص27)

ومن المعروف أن تطبيق اللامركزية الإدارية على هذا النحو يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية، ولعل من أبرزها ما سيتم دراسته في هذه الدراسة، ابتداءً بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ومروراً بالأنظمة والتعليمات، والتمكين الإداري وانتهاءً بالتفويض الإداري.

وبالحديث عن الهيكل التنظيمي فإن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح يعتمد على قدرتها في إيجاد بيئة عمل مناسبة، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل سيء. (الفرا واللوح، 2007، ص264)

ويعتبر عامل التمكين الإداري أيضاً من العوامل المهمة التي تؤثر في تطبيق اللامركزية الإدارية، وتنطلق أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالموارد البشرية، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. (عفانة، 2013، ص16)

كذلك فإن التفويض يخفف من أعباء المديرين، كما يكشف عن قدرات العاملين في المؤسسة وينميها. (العتيبي وآخرون، 2007، 221)

ويساعد التفويض أيضاً في تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة. (كنعان، 2002، ص240)

وبناءً على ذلك فإن الباحث في هذه الرسالة يعكف على دراسة إمكانية تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية في القطاع الحكومي الفلسطيني، ودراسة مدى تأثيره بالعوامل التنظيمية والديموغرافية الخاصة بتلك المؤسسات، بهدف الارتقاء بجودة الخدمات الحكومية المقدمة للجمهور.

❖ مشكلة الدراسة:

استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة التي أجريت في ذات السياق تبين أن وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تتسم بدرجة عالية من المركزية نشأت من عوامل عدة، مثل: جمود الهياكل التنظيمية، وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك المناخ التنظيمي السائد في هذه الوزارات، والتغيرات الوزارية المستمرة، وما ينشأ عنها من اتخاذ قرارات سريعة بنقل الموظفين من أماكنهم.

إن النمط القيادي السائد وفقاً لرؤية من يتسلم مهام الوزارات الفلسطينية، عدا عن الأمور الطارئة السياسية التي تعصف بالساحة الفلسطينية من حين لآخر، إضافة إلى أنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ولا تلتزم في استراتيجيتها مع قواعد اللامركزية ومبادئها، حيث تعتمد تركيز غالبية القرارات بيدها، ولا يوجد لديها استعداد لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا. (راضي، 2010)

وحيث إن الهيكل التنظيمي يعتبر عاملاً أساسياً في المنظمة، إلا أنه وفي كثير من المؤسسات نجد أن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمي، إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، الأمر الذي يؤدي إلى تدني معنويات وحافزية العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، ولهذا فإن عبء العمل والمسؤولية التي تحملها الإدارة العليا في الوزارات والهيئات والمؤسسات قد زاد زيادة ملحوظة في السنوات الأخيرة. (الفرا واللوح، 2007)

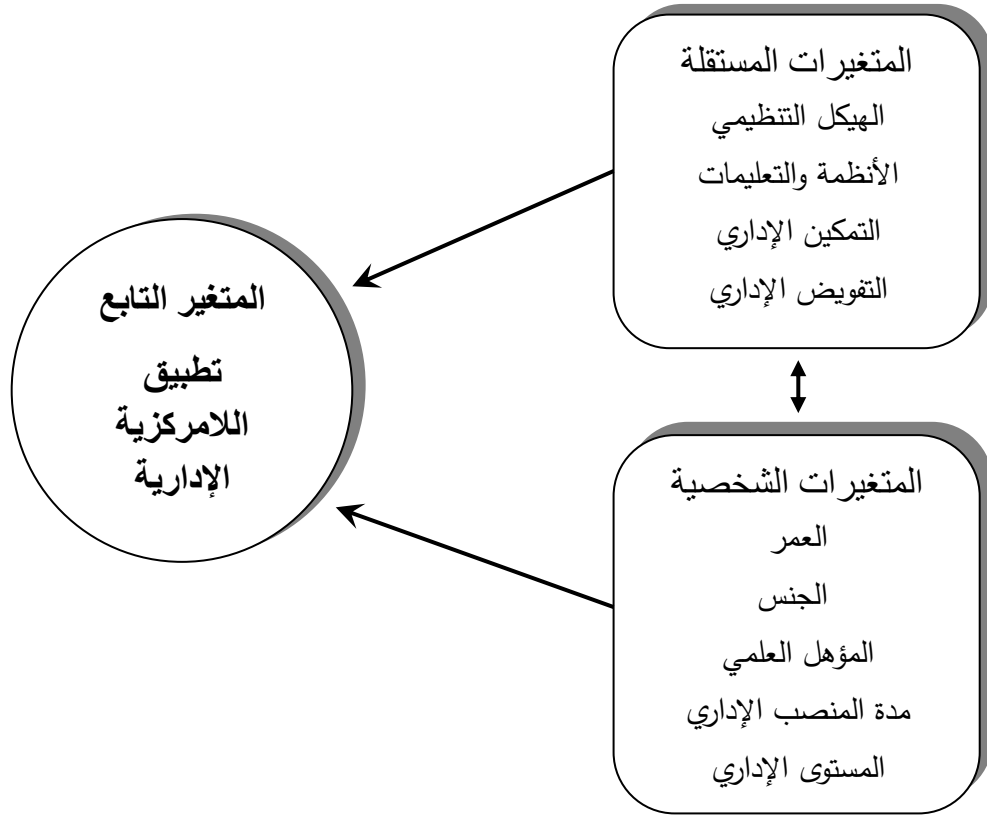
كل ما سبق كان دافعاً قوياً لدى الباحث لدراسة تلك العوامل وأثرها على اللامركزي، وبالتالي فإن مشكلة البحث تكمن في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- 2- ما مدى مساهمة الأنظمة والتعليمات في تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- 3- ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- 4- ما مدى مساهمة التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية؟
- 6- ما هي النتائج والإيجابيات المتوقعة بعد تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

❖ متغيرات الدراسة :

- المتغير التابع : تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- المتغيرات المستقلة : العوامل التنظيمية وتشمل :
 - وجود هيكل تنظيمي واضح وفعال.
 - وجود أنظمة إدارية متطورة وتعليمات واضحة.
 - وجود تمكين للإداريين العاملين في المؤسسات الحكومية.
 - وجود تفويض للسلطات الإدارية.



شكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: جردت بتصريف من الباحث استناداً إلى دراسة (القيسي، 2010)

❖ فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، وكذلك استناداً إلى الدراسات السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التفويض الإداري، التمكين الإداري) على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. ويتفرع منها الفرضيات التالية :

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي للمؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للأنظمة والتعليمات المتبعة في المؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتمكين الإداري للإداريين في المؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتفويض الإداري للسلطة في المؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة المنصب الإداري، المسمى الإداري).

❖ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- تحديد مدى أهمية العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- التعرف إلى مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- بيان أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- الخروج بالنتائج الإيجابية المتوقعة من تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية مع وضع التوصيات المناسبة.

❖ أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

- الوزارات الفلسطينية: تكمن أهمية الدراسة في أنها ستساعد صناع القرار والقائمين على الوزارات الفلسطينية في التعرف إلى أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، هذه العوامل والتي تعتبر من وجهة نظر الباحث واستنادا إلى الدراسات السابقة من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على تطبيق اللامركزية الإدارية، وهي الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الأنظمة والتعليمات المتبعة داخل المؤسسة، مدى توفر عنصر التمكين الإداري في المؤسسة، بالإضافة إلى مدى ممارسة التفويض الإداري في المؤسسة، وما يمكن أن تقضي إليه تلك العوامل في حال توفرها من تعزيز درجة

اللامركزية، مما سيؤدي بدوره إلى تحسين أداء تلك المؤسسات، من ناحية سرعة اتخاذ القرار، وخلق الابداع والابتكار لدى العاملين وزيادة الإنتاجية، وإمكانية استخدام نتائج هذه الدراسة في تحسين وتطوير أداء الوزارات الفلسطينية، بما يتلاءم مع مواكبة التغيرات المستمرة.

- **الباحث:** يأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال المهم من مجالات الإدارة.
- **البحث العلمي والباحثين:** تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعه وهو أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء البحث العلمي بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.
- **المجتمع المحلي:** تمثل الوزارات الفلسطينية أحد ركائز المجتمع الفلسطيني، وداعمة لنموه وتطوره وتقديم الخدمات لكافة شرائحه، لذلك فإن تطبيق سياسة اللامركزية في الوزارات سيؤدي إلى زيادة فعالية تلك المؤسسات، وتسهيل وإنجاز الأعمال بأقل وقت ممكن، مما يعود بالفائدة على المجتمع وسيؤثر عليه إيجابياً >

❖ مصطلحات الدراسة:

- **الهيكل التنظيمي:** عرف (Daft (2007, P190 الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد كتابة التقارير الرسمية والمتضمنة عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف للمدراء والمشرفين، وكذلك تقسيم الأفراد وتوزيعهم على الأقسام المختلفة، إضافةً إلى تصميم أنظمة للتأكد من وجود اتصال وتنسيق وتكامل فعال للجهد بين الأقسام.
- **التمكين الإداري:** عرف كل من (Brown & Harvey (2006, P241 بأن التمكين الإداري هو استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها .
- **التفويض الإداري:** يرى (Hughes (2002, P249 بأن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر وإتاحة الفرص لإثبات القدرات، ويؤدي بالتالي إلى النمو الوظيفي والترقي.

رابعاً- اللامركزية الإدارية: عرف جلاوي (1998، ص211) اللامركزية بأنها أسلوب من أساليب تنظيم العمل حيث تمنح الوحدات المختلفة قدرًا كبيرًا من الإدارة الذاتية، وهذا يعني منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى في التنظيم.

الإطار النظري

الفصل الثاني

- المبحث الأول: الهيكل التنظيمي
- المبحث الثاني: التمكين الإداري
- المبحث الثالث: التفويض الإداري
- المبحث الرابع: اللامركزية الإدارية
- المبحث الخامس: نبذة عن المؤسسات الحكومية الفلسطينية



المبحث الأول الهيكل التنظيمي

تمهيد:

منذ بداية الثورة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر حاول الباحثون والإداريون على حد سواء الإجابة على سؤال مهم وهو كيف ننظم؟

في بداية الأمر اعتقد المهتمون بوجود طريقة مثالية للتنظيم، لكن بمعايشة الواقع اتضح لكثير من المفكرين عدم وجود طريقة واحدة مثالية للتنظيم.

إن التنظيم وإعادة التنظيم عملية مستمرة تلازم الجهاز الإداري ولا تنتهي عن حد معين طالما أن أهداف المنظمة وبيئتها الخارجية تتغير بشكل مستمر، لذا لا بد من تعبير يتلاءم مع ذلك في البناء التنظيمي، وهذا ينسدل على المنظمات بشتى أنواعها وتوجهاتها، فالمنظمة التي لا تعدل من هياكلها التنظيمية وفقاً لمتغيرات بيئتها ستجد نفسها حتماً عاجزة عن تحقيق أهدافها.

وحيث إن المنظمة عبارة عن مجموعة من الوحدات المترابطة فيما بينها، فإن أي تغيير في البناء التنظيمي يجب أن يصاحبه تغيير في المستويات الإدارية، والذي بدوره يعني تغيير في السلطات الممنوحة.

إن ما نعينه في هذا المبحث هو التركيز على المفاهيم الخاصة بالتنظيم والهيكل التنظيمي والعوامل التنظيمية التي تؤثر على درجة اللامركزية الإدارية في المنظمات وإلى أي مدى يمكن تطبيقها والاستفادة من مزاياها.

❖ مفهوم الهيكل التنظيمي

أشارت الأدبيات الإدارية إلى عدم وجود تعريف واحد شامل للهيكل التنظيمي، حيث تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي تم تقديمها من حيث الشمولية والعمق، وقد جاءت بعض التعريفات كالاتي:

- عرفه الفرا واللوح (2007، ص468) بأنه عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة.

- يرى الشاويش (2013، ص412) أن الهيكل التنظيمي يمكن تعريفه على أنه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، حيث يحدد نشاطات تقسيم العمل فيها، كما يبين كيف ترتبط تلك النشاطات والوظائف المختلفة مع بعضها البعض، ويبين إلى حد ما مستوى التخصص في نشاطات أعمالها، كما أنه يشير إلى التسلسل الهرمي وإلى هيكل

السلطة في المنظمة، وكذلك يبين العلاقات التقريرية فيها، وبالتالي يمكن اعتباره عاملاً أساسياً في مركزية ولامركزية اتخاذ القرارات.

- أما محمود (2011، ص236) فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة العلاقات المنظمة بين مصادر نظام الإدارة ويتمثل الغرض من هذا الهيكل في تسهيل استخدام الموارد، سواءً بشكل فردي أو بشكل جماعي أثناء محاولة تحقيق الأهداف.
 - يضيف (Roppins 2003,5) أن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد إنبات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.
 - عرفه طه (2007، ص404) بأنه إطار يتم من خلاله التعرف إلى العلاقات النفعية بين أفراد المنظمة ونطاق الإشراف المطبق داخلها وأسس تجميع الأفراد والأنشطة في أقسام العمل.
 - يشير الهيتي (2003، ص106) إلى أن الهيكل التنظيمي هو الوعاء الذي يتم من خلاله تنفيذ الخطط عن طريق التشكيلات الإدارية التي تتحدد وفق النشاطات الرئيسة للمنظمة، كما أنه يمثل الإطار المحدد لطبيعة العلاقات الترابطية والتكاملية بين هذه التشكيلات وخطوط الاتصال بينها، بالإضافة إلى درجة السلطة والمسؤولية المرافقة للواجبات والمسؤوليات التي يضطلع بها كل تشكيل إداري.
 - وعرفه العميان (2002، ص65) بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - وعرفه الضلاعين (2005، ص135) بأنه الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي لها ومستويات الإشراف عليها.
- ويعرف الباحث الهيكل التنظيمي اجرائياً الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد عدد المستويات الإدارية ومقدار ما يمتلكه من مستويات السلطة لاتخاذ القرارات وتوجيه سلوكيات المرؤوسين، إضافةً إلى توزيع المهام والأعمال على الموظفين بناءً على تخصصاتهم وخبراتهم العملية.

❖ أهمية الهيكل التنظيمي

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بالأذهان عند الحديث عن معنى التنظيم، هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدد فيه المهام الرئيسة والتي يعمل التنظيم على تحقيقها.

ومع اختلاف الباحثين والكتاب على تعريف الهيكل التنظيمي، إلا أنهم يجمعون على أن الهيكل التنظيمي هو الوسيلة أو الأداة الهادفة التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة. (القيوتي، 2006، ص56)

ويذكر محمود (2011، ص236) أن الأهمية التنظيمية للهيكل تتمثل في تسهيل الموارد المتاحة للمنظمة سواءً بشكل فردي أو بشكل جماعي أثناء محاولتها تحقيق أهدافها.

ويرى الشاويش (2013، ص412) أن أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة يزود المنظمة بالإستقرار والاستمرارية بما يسمح لها بالإبقاء على قدوم الأفراد وتنسيق معاملاتها بما يتفق وبيئتها.

أما Scott (1992, P133) فيعتبر أن الهيكل التنظيمي تكمن أهميته في أنه يخدم ثلاث وظائف رئيسة وهي :

- إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
 - ضبط تأثير الاختلافات الفردية في المنظمة.
 - ممارسة القوة واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة المنظمة.
- كما أوضح مسلم وعمر (2007، ص19) أن الهيكل التنظيمي الجيد يحقق ما يلي:
- تنسيق الجهود وتحقيق الأدوار.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنظيم العائد منها.
 - تحقيق التكامل بين حاجات العامل وحاجات المنظمة.

❖ أنواع الهياكل التنظيمية

توجد عدة أنواع للهياكل التنظيمية، وهذه الأنواع تختلف من منظمة لأخرى تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها وثقافتها، وعلى العموم فإن الهياكل التنظيمية في المنظمات تنقسم إلى أقسام عدة:

1- الهيكل التنظيمي التنفيذي:

تتكون المنظمة وفق هذا النوع من التنظيم من مستويات تنظيمية متعددة ترتبط ببعضها ارتباطاً رأسياً أو عمودياً، بمعنى أن التنظيم يتخذ شكل الهرم، حيث يجلس في قمته رئيس المنظمة ويليه الموظفون من ذوي الرتب الأقل مثل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات والشعب، ويعتبر هذا النوع من التنظيم هو الأكثر شيوعاً واستعمالاً في معظم المنظمات حول العالم. (الشاويش، 2013، ص416)

ويشير العميان (2002، ص212) أن التنظيم التنفيذي يمتاز بالآتي :

- الوضوح والبساطة.
- المسؤولية محددة.
- اعتماد التنظيم على طاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- من جانب آخر يفيد الشاويش (2013، ص417) أن هذا النوع من التنظيم يعاب عليه ما يلي:
- يتطلب من الرؤساء معرفة وثقافة واسعة تحتم عليهم تفهم مختلف الأمور الإدارية كي تتناسب هذه المعرفة مع سلطاتهم الواسعة.
- يهمل هذا النوع من التنظيم تقسيم العمل على أساس التخصص، وبالتالي يحرم المنظمة من التخصص المطلوب عندما تصبح ذات حجم أكبر وأكثر تعقيداً.
- فشل هذا النوع من التنظيم في تقديم البديل المناسب للأفراد الإداريين في المنظمة.

2- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

وهو التنظيم الذي استنبطه (فردريك تيلير) حينما وضع أسس الإدارة العلمية، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية وأعمال ذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منسوبة، ويعني هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية العمل (العميان، 2002، ص213).

وقد عرفه Robbins & Coulter (2014, P371) بأنه الهيكل التنظيمي الذي يقوم على أساس تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة أو المترابطة مع بعضها البعض، ويمتاز هذا الهيكل بعدة مميزات منها: (الشاويش، 2013، ص416)

- الخبرة التي يتم تقديمها من قبل اختصاصيي الوظائف.

- يساعد في تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة.
- حصول رئيس المنظمة أو مديرها العام على مساعدة علمية أو فنية من الاختصاصيين، بحيث تمكنه من معالجة الكثير من القضايا الفنية والإدارية.
- وقد أوضح آل على وموسوي (2001، ص120) أن عيوب هذا التنظيم تتلخص فيما يلي:
- عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.
- يمكن أن يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية لدى المديرين.

3- الهيكل التنفيذي الاستشاري:

هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، ومن مزايا هذا التنظيم الإفادة الكبيرة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل الفنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها (العميان، 2002: 215)، وأهم عيوب هذا النوع يلخصها الشاويش (2013، ص419) فيما يلي:

- أن الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين يمكن أن يصبح أمراً مزعجاً، ويحدث هذا الصراع إما بسبب إهمال التنفيذيين لآراء الاستشاريين أحياناً، أو لاعتقاد التنفيذيين أن الاستشاريين يغتصبون سلطتهم التنفيذية.
- يقوم بعض المدراء التنفيذيين باستمرار طمس مواهب الموظفين الاستشاريين من ذوي القدرات، مما يعيق إيجاد علاقة عمل فعالة بين التنفيذيين والاستشاريين.

4- الهيكل التنظيمي المصنوفة:

يتم تقسيم المنظمة لعدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسة، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم المنظمة المعينة بتنفيذها، ويعين لكل مشروع مديراً خاصاً يستعين بأفراد وخبراء متخصصين في أقسام المنشأة الرئيسة، ويكون كل عضو في هذا الفريق خاضعاً لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها أصلاً، وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد. (محمود، 2011، ص256)

ويعتبر هذا النوع من الهياكل التنظيمية من الأنواع الحديثة، وكان أول استخدام لهذا النوع في الفضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم ما لبثت بعض منظمات الأعمال أن استخدمته، ويستعمل هذا النوع في المنظمات التي تقوم بمشروعات معقدة، حيث إنه يعمل على تكامل العلاقات الرئيسة والأفقية في وحدة جديدة متوقعة يطلق عليها اسم المشروع.

ويشير الشاويش (2013، ص497) إلى أن مزايا هذا التنظيم تتلخص فيما يلي:

- مرونة الاستقادة من الطاقات البشرية الموجودة في التنظيمات الوظيفية.
- توفر المعرفة المتخصصة لجميع البرامج بنفس القدر.
- يوجد لأفراد المشروع قسم وظيفي يعودون إليه عندما لا يكون هنالك حاجة لهم في أي مشروع .
- ويضيف العميان (2002، ص217) إلى تلك المزايا، تسهيل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.
- ويرى (Worthington& Britton, 2006, P27-28) أن عيوب هذا النوع من التنظيم تتلخص في النقاط الآتية:
- وجود مشاكل تتعلق في التنسيق والتحكم والسيطرة على العاملين.
- إمكانية وجود صراعات نتيجة تداخل خطوط السلطات والصلاحيات.
- سهولة انسحاب الإداريين التنفيذيين بمهام الخاصة بالمشروع بسهولة مما يولد خللاً كبيراً.

5 - تنظيم الفرق :

- تحاول المنشآت في العالم المعاصر أن تكون أكثر مرونة واستجابة للمنافسة والمتغيرات السريعة في البيئة، فنقوم بتشكيل فرق عمل يعهد إليها بمسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها تلك المنشآت أثناء العمل واتخاذ القرارات اللازمة، ويمثل هذا الأسلوب اتجاهاً نحو الاستقادة من التخصصات المتعددة في المنشأة. (آل علي وموسوي، 2001، ص65)
- ويبين العميان (2002، ص220) أن مزايا تنظيم الفرق تتلخص فيما يلي:
- التخفيف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
 - تمكين المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المختلفة.
 - يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.

6- الهيكل التنظيمي الشبكي:

تقوم المنشآت في هذا التنظيم بإسناد وظائف رئيسية فيها إلى منشآت أخرى مستقلة، والتي يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا في المنشأة، وعضواً أن يتم وضع وحدات التصنيع والهندسة في المنشآت، فإن خدمات هذه الوحدات تقدم من قبل منشآت أخرى مستقلة تعمل بموجب عقود وترتبط بالمكتب الرئيس للمنشأة. (آل علي والموسوي، 2001، ص67)

ومن مميزات هذا الشكل التنظيمي أنه يسمح للمنظمة أن تركز على العمليات والوظائف التي تجيدها، في المقابل اسناد تلك الوظائف والمهام التي لا تجيدها إلى شركات أخرى تجيد تلك الوظائف عن طريق التعاقد معها. (Robbins & Coulter, 2014, P386)

وكذلك يضاف إلى مميزات هذا الشكل التنظيمي أن لديه القدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية، فتستطيع المنشأة أن تستخدم موارد على مستوى دولي كلى لتحقيق أفضل جودة وسعر منافس على المستوى الدولي، وهذا النوع من التنظيم يقلل من التكاليف الثابتة، لأنه يتطلب إشرافاً أقل كما يقلل الحاجة إلى متخصصين وإداريين. (العميان، 2002، ص219)

وفيما يتعلق بعيوب هذا التنظيم فإنها تتلخص فيما يلي: (العلی وموسوي، 2001، ص67)

- عدم وجود رقابة مباشرة على العمليات داخل المنشأة.
- زيادة المخاطر على أعمال المنشأة خاصة إذا فشل التعاقد مع المؤسسات المستقلة على تقديم الخدمة المتفق عليها.
- يصبح المناخ التنظيمي أقل قدرة على التطور، ويزداد معدل دوران العمل لأن الانتماء والولاء العاطفي بين المنشأة والعاملين يضعف.

❖ خصائص الهيكل التنظيمي الفعال:

لكي يحقق الهيكل التنظيمي أهداف المنظمة لا بد أن يتسم بالخصائص التالية: (ذياب، 139، ص2001)، (الشماع، 2001، 165)، (العميان، 2008، ص230)

- **التوازن:** وهو يعنى أن تكون السلطات التي تمنح لشخص أو لجهاز ما متلائمة مع ما يكلف به من مسؤوليات، كما أنه لا بد أن يراعى في الهيكل التنظيمي التوازن بين اتساع نطاق الإشراف مع قصر خطوط الاتصال، والعكس
- **المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها الهيكل التنظيمي الفعال.
- **الاستمرارية:** وهي تشير إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع، إلى جانب استشرف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغييرات جوهرية.
- **مراعاة الظروف البيئية:** حيث تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يتكيف ويستجيب لهذه المتغيرات.

- الاهتمام بالانشطات المهمة للمنظمة: حيث إن هناك أنشطة رئيسة وأخرى ثانوية، فالهيكل الجيد هو الذي يعطي اهتماماً أكبر للأنشطة الرئيسية من خلال وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

❖ خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

أشارت العديد من الكتب والدراسات إلى الخطوات المتبعة أثناء تصميم الهيكل التنظيمي، ويمكن تلخيص تلك الخطوات كالتالي: (الراحلة، 2010، ص56)

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة، وكذلك الأهداف الفرعية والثانوية، لأن ذلك من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجات المنظمة.
- تحديد الأعمال والنشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لوضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة .
- تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة في وحدات، وإسناد إدارة كل وحدة إلى مدير أو رئيس ، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامه.
- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة.
- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف الوحدات، وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد.
- تحديد المستويات التنظيمية في إطار نطاق الإشراف، وبناءً عليه تحديد الوظائف التنفيذية والإشرافية.

أما (Stanford, (2007,P95) فقد بين أن هناك ثلاث خطوات أساسية للتصميم، وهي:

- تحديد وتحليل العمليات التي تقوم بها المنظمة بناءً على الأهداف الأساسية لها
- تصميم الأنظمة الملائمة التي تقدم الاستفادة من تلك العمليات والوظائف مثل: الأنظمة المالية، ونظم المعلومات الإدارية.
- وضع السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين والتي تشمل الرواتب والمكافآت، والوصف الوظيفي، والتدريب والتطوير .

المبحث الثاني التمكين الإداري

تمهيد

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة (Pfeffer, 1994, P201).

تكن في الإنسان معالم غير ملموسة كثيرة، فيصعب معرفة كنهه وعوالمه وأعماقه، وهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وتحتاج إلى من يسبر أغوارها، وقبل ذلك تحتاج إلى من يقف ويقدر أهمية التعامل معها:

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً، وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة متعددة، تُجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية.

❖ مفهوم التمكين الإداري

قبل مناقشة مصطلح التمكين، لابد من التوضيح أن هناك آراء مختلفة حول التعريف، لارتباطه بقضايا مهمة مثل اللامركزية والجودة الشاملة واستراتيجية المنظمة وثقافتها وعمل الفريق، وقد جاء مفهوم التمكين الإداري ليطلب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لزيادة الإفادة من الإنسان، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً بأدوار العمل، وبناء عليه وردت تعريفات عدة لمصطلح التمكين الإداري.

- عرفه Robbins & Coulter (2014, P576) بأنه إعطاء الموظفين مزيداً من السلطات لاتخاذ القرارات المناسبة والسريعة خاصة في مناطق اختصاص الموظفين.

- يرى كل من Mondey & Noe (2005, P223) أن التمكين الإداري يعني إعطاء الموظفين مزيداً من القدرة على صنع القرارات وتحمل مسؤولية تلك القرارات.

- عرف (Longernicker, et al., 2003, P455) التمكين الإداري بأنه توجه المديرين نحو إعطاء الموظفين مزيداً من المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمليات اليومية الخاصة بطبيعة عملهم.

- يشير (Child (2005, P113) إلى أن التمكين الإداري يرتكز أساساً على مفهومي السلطة والقوة داخل المنظمة، ويتم من خلال مشاركة الموظفين في كلا المفهومين.

وترجع أصول استخدام مصطلح التمكين إلى ما يسمى (بنظرية why)، والتي تركز على أن مدى دافعية العاملين ومشاركتهم وإنتاجيتهم، إنما يعتمد على تصميم الوظائف لتكون أكثر مرونة (Zeglat, et al., 2014, P56)، ولا بد من الإشارة إلى أن مفهوم التمكين الإداري للعاملين لا يقتصر على مجرد تزويد العاملين بالسلطات والإمكانات اللازمة فقط، وإنما هو عملية إدارية متكاملة تقوم على استثمار الموارد البشرية لذواتهم وقدراتهم مع تحمل المخاطرة المتعلقة بالأخطاء التي يمكن أن تنتج في سبيل الوصول لأهداف المنظمة. (Mahrabeni, Shajari, 2013, P60) ولذلك فإن جوهر عملية التمكين هو التفاعل ما بين الفرد وبيئة العمل والموازنة وخلق الانسجام ما بين رغبات الفرد وأهداف المنظمة. (Fishman, Keys, 1997, P347)

وبناءً على ماسبق، يعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً بأنه الأسلوب الذي يشمل كل الأشكال، الطرق، الوسائل، والمستويات التي يمكن من خلالها منح السلطات اللازمة للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، عن طريق زيادة قدراتهم في التفكير والتحليل والتنفيذ والتحكم في مهام العمل بشكل أكثر استقلالية.

❖ أهمية التمكين الإداري

تبين بما لا يدع مجالاً للشك أن العنصر البشري هو الأساس في المنظمة، وهذا هو الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخراً، فبعد رحلات مضنية وممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، و"الهندرة"، والإنتاج اللحظي، والتحسين المستمر، لم يجدوا بداً من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم، فأنت تستطيع أن تستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات، لكنك لا تستطيع امتلاك قلوبهم. (أفندي، 2003، ص255)

وعلى اعتبار أن التمكين الإداري للعاملين هو أحد الأساليب الهادفة للوصول إلى الفعالية التنظيمية، فإن تطبيق التمكين الإداري يعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تتبنى الإبداع المصاحب لإنجاز المهام. (Ahmed, Shepherd, 2010, P338)

وفي ذات السياق يوضح (Gill, 2012, P237) أن أسلوب تمكين العاملين يمثل وسيطاً مهماً وربطاً أساسياً بين كل من القيادة التحويلية وبين الإبداع في المنظمات، وذلك استناداً إلى النقاط التالية :

- كونه يزيد من استقلالية العاملين وتشجيعهم على الإيجابي والمنطقي.
 - كونه يرفع من ثقة العاملين بأنفسهم، مما يعني زيادة الكفاءة الإدارية.
 - كونه يشجع العاملين على اتخاذ القرارات التي يمكن أن تتصف بالخطورة.
- إضافةً إلى ما سبق، فإن أهمية تطبيق التمكين الإداري للعاملين يمكن أن يشار إليها بما يلي: (Yukle, 2006, P108)

- تؤدي إلى التزام وظيفي أكبر من قبل العاملين، مما يعني زيادة الإنتاجية .
 - توفر حافزاً قوياً للعاملين من أجل القيام بمسئولياتهم.
 - يستطيع العاملون التعامل بشكل أكثر إيجابية حيال المشكلات التي تواجههم.
 - تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مما يعني مزيداً من الاستقرار.
 - تقلل من الغياب ومعدل الدوران داخل المنظمة.
- وقد وضح (Mayle (2010, P158) أهمية التمكين من وجهة نظر العاملين في المستويات الدنيا، والذين يتواصلون مع الزبائن بشكل مستمر بالنقاط التالية :
- توفير استجابة أسرع لاحتياجات الزبائن والمستهلكين أثناء تقديم الخدمات.
 - تحفيز العاملين لطرح مزيد من الأفكار الإبداعية، مما يخفف العبء عن المستويات الإدارية.

ويعتبر التمكين الإداري للعاملين وسيلة فعالة لاستثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، من خلال استنهاض القدرات والإمكانات المتاحة، بالإضافة إلى أن تمكين العاملين يعني التقليل من الحاجة للرقابة، مما يعتبر عاملاً مساعداً في التغيير الإيجابي داخل المنظمة. (Awamleh,2013, P315)

بناءً على ما سبق، فإن تمكين العاملين يقرب المنظمة من تحقيق أهدافها بشكل أكبر، اعتماداً على الاستثمار الأمثل لقدرات وإبداعات العاملين، حيث كانت المنظمات التي تبنت التمكين الإداري للعاملين تحقق نسب مبيعات أعلى من تلك التي لا تطبق التمكين الإداري. (Gill, 2012, P245)

❖ أبعاد التمكين الإداري

توجد هناك عدة أبعاد لعملية تمكين العاملين، وقد اختلفت تلك الأبعاد من باحث لآخر، حيث يشير (Elnaga, Imran (2014, P16) إلى أن أبعاد التمكين الإداري تتلخص في النقاط التالية :

- الدقة والوضوح: وتعني وضوح الأهداف والنتائج المرجوة للعاملين.
 - الدعم والتشجيع: وتعني قيام المدراء بتقديم ما يلزم من الإمكانيات، وإزالة العوائق التي تحول دون تنفيذ عملية التمكين.
 - الاستقلالية والحرية: وتعني إعطاء العاملين ما يلزم من الحريات والاستقلالية لاتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز المهام الخاصة بهم.
- غير أن كثيراً من الدراسات ذكرت أن أبعاد عملية تمكين العاملين تكمن فيما يلي :
- (Yukle, 2006, P108)

- إدراك معنى العمل: ويعني إدراك العاملين لقيمة العمل وأهدافه.
- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز المهام الموكلة إليه .
- التأثير: ويعني إدراك الفرد بدوره وتأثيره في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- تحقيق الذات: وتشير إلى إمكانية تحقيق العاملين لذواتهم من خلال العمل.

ويوضح راضي (2000، ص62) أن أبعاد التمكين هي :

- تفويض السلطة
- فرق العمل
- التدريب
- الاتصال الفاعل

❖ العوامل المؤثرة على التمكين الإداري

لا شك أن هناك عدداً من العوامل التي تؤثر على عملية تمكين العاملين، ويمكن توضيحها بناءً على نموذج (Conger & Kanungo) بما يلي: (Barsi, 2013, P309)

1- الظروف التنظيمية وتشمل تلك الظروف ما يلي:

- درجة وضوح الرؤية والأهداف بالنسبة للمنظمة.

- مدى إتاحة الموارد للأفراد.
 - نظام مكافآت مرتبط بالأداء.
 - طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 2- الاستراتيجية الإدارية: وتمثل الآليات التي تقوم من خلالها إدارة المنظمة بإدارة النشاطات المختلفة، مثل طرق تزويد المعلومات، إمكانية تكوين فرق العمل، التدريب والتطوير، وإمكانية المشاركة في صنع القرارات.
- 3- الكفاءة الذاتية للعاملين: وتشير إلى مدى إيمان الأفراد بقدراتهم على أداء مهامهم وواجباتهم المنوطة بهم، وتتأثر الكفاءة الذاتية للعاملين بالعناصر التالية:
- وجود مرجعية لدى الأفراد يستطيعون تقييم أنفسهم من خلال المقارنة بها.
 - الدعم المستمر سواء كان شفهيًا أو كتابيًا.
 - التحفيز الداخلي والذاتي، والذي يعبر عن مدى رضا العاملين عن أدائهم وإنجازاتهم.

❖ خطوات التمكين الإداري

- إن حاجة المنظمات إلى برامج فاعلة لتمكين العاملين، وسعيها الدؤوب إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات، يدفع تلك المنظمات إلى تبني مفهوم التمكين، وعليه فإن عملية تمكين العاملين يجب أن تنفذ وفق مراحل وعلى خطوات متعددة، لذلك أكد (Blanchard 1999, P35) على وجود أربع خطوات لتطبيق استراتيجية التمكين، وتتمثل تلك الخطوات بالآتي:
- مرحلة الحماس: ويكون فيها الأفراد متحمسين لفكرة التمكين، ولا يمتلكون المعرفة الكافية، وعلى الإدارة توجيه العاملين.
 - مرحلة الامتناع: وهي المرحلة التي يجب على الإدارة أن تقوم بتشجيع وتسهيل مهمة العاملين، على أساس أن التمكين يحتاج إلى مهارات عالية في تحمل المسؤوليات الجديدة.
 - مرحلة القبول: وفيها يدرك العاملون معنى التمكين وأهميته، فضلاً عن فوائده، والأدوار والمسؤوليات، وعلى الإدارة هنا تنسيق الجهود بين العاملين.
 - مرحلة الثبات والاستقرار: وفي هذه المرحلة تبدأ الإدارة بتدريب العاملين على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

أما بالنسبة إلى (Ivancevich & Matteson (2002, P396)، فيرى بأن مراحل تنفيذ استراتيجية التمكين تتمثل بالآتي:

- تحديد ظروف المنظمة التي تولد شعوراً لدى العاملين بأنهم غير مُمكنين، مثل مشاكل الاتصال وضعف المكافآت.
 - تطبيق استراتيجية التمكين.
 - استخدام أدوات التمكين كالإدارة بالمشاركة، ووضع برامج تحديد الأهداف والإغناء الوظيفي، وذلك لزيادة شعور العاملين بالثقة بأنفسهم.
 - شعور العاملين بأنهم ممكنين، والذي سيجعل سلوكهم سلوكاً تمكينياً.
- ويوضح (Potterfield (2000, P123 – 130)، أن المنظمات التي تفكر في تنفيذ برامج لتمكين العاملين، بحاجة إلى الفهم بأن تبني التمكين ليس بحال من الأحوال إختياراً سهلاً.

❖ معوقات التمكين الإداري

- يشير (Slack, et al., (1998, P340) أنه يوجد هناك عدد من المعوقات التي تعيق التمكين الإداري، ومن ضمنها ارتفاع كلف الاختيار والتعيين، وكذلك بطء التدريب وارتفاع كلفته، كما أن المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها، تعاني من صعوبة في تطبيق استراتيجية التمكين، ويوضح الدوري (2010، ص51) أن المعوقات يمكن أن تكون كالاتي:
- تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.
 - أن بعض المنظمات ما زالت متمسكة بالبناء البيروقراطي السائد.
 - عدم استعداد وتخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية، وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم.
 - ويضيف (Ghosh (2013,P99)، أن معوقات تطبيق عملية التمكين تكون كالتالي:
 - ضعف ولاء العاملين للمنظمة وانتمائهم لها.
 - عدم وجود علاقات جيدة ومتينة بين العاملين والمدراء.
 - الغرور الذي قد يوجد لدى بعض المدراء، بما يمنعهم من تفويض الصلاحيات.
 - غياب الدافعية لدى العاملين لتطبيق عملية التمكين.
 - افتقار عملية التمكين للتمويل اللازم .

وقد بين (Ginjunia, et al., (2013, P42) أن معوقات التمكين ترجع إلى النقاط التالية:

- غياب الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- عدم الاستقرار في البيئة الخارجية.

المبحث الثالث التفويض الإداري

تمهيد

يرتبط التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها فنجد أن ارتباطه بالقيادة الإدارية ومجال الاتصالات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات وتوصيف الوظائف والتدريب والرقابة ويزداد هنا الارتباط بالتنظيم الإداري ويتصل التفويض بنظام التدريس ونطاق الإشراف حيث يؤدي إلى إمكانية توسيع نطاق الإشراف.

إن تفويض السلطة يتضح في عملية التباين بين الرئيس بالمرؤوسين كمدير المدرسة أو ناظرها بحكم كونه رئيساً للمدرسة ومجموعة العاملين معه كأعضاء الجهاز التنظيمي بمدرسته، من حيث التعايش اليومي في المدرسة والمواجهة بينهم، وفي مجال علاقة المدير بالعاملين معه، ويجب على المدير أن يوسع قاعدة سلطاته، ويفوض صلاحياته، وذلك لضمان تحقيق معاونته مرؤوسيه على تحقيق أهداف مدرسته.

والإدارة لا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعينة رغم ذلك لم يرغب، فالتفويض لا يعني التخلي الدائم عن هذه الالتزامات، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، أو بعبارة أخرى إن التفويض له خاصية مزدوجة نظراً لأنه نتيجة للتفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسته ولكن في نفس الوقت لا يزال رئيسته يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل.

❖ مفهوم التفويض

مما لا شك فيه أن مصطلح التفويض الإداري يعتبر من المصطلحات المعاصرة التي أصبحت كثير من المؤسسات والمنظمات تنادي بضرورة تطبيقه والعمل به، لأنه أثبت فعالية إدارية بدرجة كبيرة.

- يرى محمود (2011، ص260) بأن التفويض يعني قيام المدير بتحويل جزء من صلاحياته لآخرين، حتى يتمكنوا من أداء أعمال محددة،

- يصف عباس(2011، ص150) بأن تفويض السلطة يعني نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه، ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤولياته عن تلك الاختصاصات المفوضة.

- يعرفه الشاويش (2013، ص497) بأنه عملية يستخدمها المدير في توزيع العمل والسلطة المطابقة لها إلى أفراد محددين في المنظمة.
- يوضح العميان (2011، ص203) بأن التفويض هو عملية تحويل اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين
- يعرفه جواد (2000، ص 252)، بأنه العملية التي يتمكن المدير من خلالها تكليف المرؤوس المختار للقيام باتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات إلى المرؤوسين المباشرين، وذلك يعني قيام المدير بإنشطة مهمة معينة لذلك المرؤوس مع قدر من الصلاحية، ليتمكن من تصريف الأمور وتنشأة الأعمال وفق المعايير المحددة.
- يشير (Winfiled, et al., 2003, P177)، إلى أن التفويض يعني أن يطلب المدير من أحد المرؤوسين القيام بمهام معينة، وإعطائه بعضاً من القوة اللازمة من تلك المهام، مع بقاء مسؤولية المدير.

وبالتالي فإن مفهوم التفويض يعبر عن العملية الإدارية التي يستطيع من خلالها كل من المدراء والعاملين الارتقاء بقدراتهم وتطوير مهاراتهم (Shekari, et al., 2012, P871).

بناءً على ما سبق يعرف الباحث التفويض الإداري إجرائياً بأنه تحويل بعض المرؤوسين السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة ببعض المهام الوظيفية المحددة، مع بقاء مسؤولية تلك المهام ضمن مسؤوليات المدير.

❖ أهمية التفويض:

إن أهمية التفويض تكمن في كونه يعطي المدير الفرصة لترتيب الأولويات للأمر والقضايا ذات الأهمية، كما أنه يمنح المنظمة فرصة للنمو والتطور من خلال استمرار القدرات والإمكانات البشرية الموجودة في المنظمة. (Longernicker, et al., 2003, P459)

ولا شك أنه من خلال التفويض، فإن الشخص المفوض إليه يصبح قادراً على أداء مهام إدارية عدة بفعالية أكبر وبوقت أقل، وأهم ما يميز تلك العملية هي إمكانية الوصول للقرارات الصائبة والحكيمة بشكل أفضل. (Evans, 2009, P145)

وفي ذات السياق يبين عباس (2011، ص153) أن أهمية تفويض السلطة تكمن في النقاط التالية:

- تفرغ الرئيس الإداري للمهام القيادية، وذلك من خلال تخفيفه من الأعباء الإدارية الروتينية، عن طريق التفويض والتفرغ للوظائف الأساسية.

- سرعة إصدار القرارات، حيث إن التفويض يوفر الوقت والجهد الذي كان سيضيع في حالة الانتظار لحين صدور القرار من الرئيس الأعلى للمنظمة.
- تنمية قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية، حيث إن التفويض يتيح للمرؤوسين فرصاً أوسع للمشاركة في اتخاذ القرارات وتسيير عمل المنظمة.
- وكذلك يجدر الإشارة إلى أن التفويض يمثل وسيلة لرفع فعالية المنظمة وزيادة قدرتها على أداء الأنشطة المحددة وتحقيقها لأهدافها المرسومة. (محمود، 2011، ص261)

❖ أساسيات ومبادئ التفويض

- للقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لابد من توافر شروط ومبادئ أساسية عديدة، ليس فقط في الكفاءات البشرية، وإنما في عملية التفويض نفسها بكل جوانبها، لكي يمكن إعماله لأكثر من منظمة ومسؤول إداري، وفي أدناه عرض لتلك الشروط: (درويش والشمري، 2010، ص 66-68)
- **قانونية التفويض:** بمعنى توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين النافذة في الشركة، أي لا تفويض بدون نص، وهذا يعني أن المدير لا يتمكن من تفويض سلطته إذا لم يكن مخولاً قانونياً بتفويضها، وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيز، مصيره الإبطال.
- **جزئية التفويض:** أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار، فإن كان التفويض شاملاً لكل اختصاصات المدير عُدت تنازلاً وليس تفويضاً، فهناك أعمال من صلب مسؤوليات المدير ليس بالإمكان تفويضها.
- **علنية التفويض:** يجب أن يبلغ التفويض للمفوض إليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة، وأن يكون صريحاً لا ضمنياً، وأن يكون تفويض السلطات مكتوباً وليس شفهيّاً، وأن يكون تفويض السلطة والأعمال المخولة محددة بدقة، إذ لا عبرة بالتفويض الشفهي، لأن أمر التفويض قرينة من قرائن الإثبات في حالة حدوث خلاف أو نزاع حول تفسير السلطة أو تجاوزها أو في الحالات التي تتطلب تحديد المسؤوليات، لهذا يجب أن يكون التفويض مكتوباً لتسهيل الرجوع إليه.
- **توضيح حدود التفويض والسلطات المخولة من قبل المفوض:** يتوجب على الرئيس الأعلى توضيح حدود السلطات المفوضة للمرؤوسين، بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده

وأساليبه، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتاً لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين المدير والمرؤوس.

- **عدم تفويض المسؤولية:** إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من سلطته واختصاصاته لا يعنى تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضاً لبعض المرؤوسين، فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها، إذ إنه المسؤول الأول عن تلك الأعمال.
- **تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي:** على الرئيس أن تكون لديه القدرة على اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تفويض أدائها إليهم، وأن تتوفر لديه المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدرة كبيرة من المسؤولية والحرص والاطلاع، وأن استخدامهم للتفويض لن يخرج عما هو متفق عليه.
- **صدور تفويض السلطة للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية:** بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغر المنصب، باستثناء تفويض التوقيع، حيث يصدر لشخص باسمه، وذلك تلافياً للتدخلات في العمل.
- **عدم تفويض ما تم تفويضه للمرؤوس:** أي لا يجوز أن يقوم بإعادة تفويض السلطة التي انتقلت إليه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي، وإلا أصبح الأمر بلا حدود، مما يجعل المسؤولية تضيع بين عدد كبير من الإداريين.
- **التفويض لا يكون إلا من الأعلى إلى الأسفل:** فالتفويض يعد وسيلة للتخلص من المركزية، وكذلك عدم التركيز الشديد للسلطات في قمة السلم الإداري، فيلجأ المدير إليه لغرض نقل جانباً من تلك الاختصاصات التي تعوقه عن أعماله الرئيسية إلى من هم أدنى منه.
- **حق المدير في تعديل التفويضات المخولة أو استردادها:** يمكن للرئيس الأعلى بعد تفويض المسؤوليات والسلطات إلى المرؤوسين القيام بمراقبتهم وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية ممارستهم، وبعد ذلك يحق له إذا رغب أن يعدل من السلطات المخولة لمرؤوسيه، واستردادها في حالة الضرورة التي تستوجب ذلك.

❖ المهام التي يمكن تفويضها

يجب ملاحظة أنه ليس كل المهام والواجبات يمكن تفويضها، وذلك نظراً لاختلاف المستويات ودرجة أهمية وخطورة القرارات الخاصة بكل مستوى.

يذكر (Yukle (2006, P104 أن المهام التي يمكن تفويضها هي التي تكون وفق التالي:

- المهام التي يمكن إنجازها بشكل أفضل لو قام بها الشخص المراد التفويض إليه.

- المهام الطارئة، والتي تستهلك الكثير من وقت الإدارة العليا، مع استثناء تلك المهام ذات الخطورة والأهمية القصوى.
- المهام التي تكون متناسبة مع تخصص وخبرة الشخص المفوض إليه، والتي تسمح له بتطوير مهاراته.
- المهام التي من الممكن إنجازها بواسطة الشخص المفوض له، بمعنى ألا تكون غاية في الصعوبة، لأن ذلك من شأنه أن ينتج عنه العديد من الأخطاء.
- المهام التي لا تعتبر مركزية وأساسية بالنسبة للمدير، مثل التخطيط المتعلق بالوحدة التنظيمية، تقييم العاملين، وتخصيص الموارد.

❖ خطوات التفويض

- توجد هناك عدة خطوات متسلسلة يجب على الإدارة القيام بها للوصول لعملية التفويض الفعال وهي كالتالي: (Evans,2009, P145)
- تحديد الشخص المناسب لإنجاز المهام التي تحتاج لتفويض، وذلك بناءً على المهارات والقدرات اللازمة.
 - التأكد من قدرة الشخص المفوض إليه على اتخاذ القرارات بمفرده دون الرجوع للمدير في كل التفاصيل.
 - معرفة ما إذا كان الشخص المراد تفويضه يدرك طبيعة المهمة المكلف بها، وما هو المطلوب منه.
 - التأكد من أن الشخص المراد التفويض إليه يوجد لديه الالتزام الكامل للقيام بمهامه ومسؤولياته.
 - إعطاء الشخص المراد تفويضه الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من أداء المهام المكلف بها.
 - تحديد الأولويات بالنسبة للمهام فيما يتعلق بالرقابة والمتابعة والاهتمام بها.
 - تحفيز الشخص المراد تفويضه.
- أما (Shikari (2012, P871، فقد بين أن عملية التفويض تمر بالمراحل التالية:
- مرحلة التحضير: في هذه المرحلة يتم تحديد ما هي المهام التي يجب تفويضها.

- مرحلة التخطيط: وفيها يتم تحديد الأشخاص المؤهلين لأداء تلك المهام بفعالية أكبر من غيرهم.
- مرحلة النقاش: وفيها يتم مراجعة ومناقشة المهام والواجبات والمسؤوليات، وطرح حلول للمشكلات التي يمكن أن تطرأ.
- مرحلة التحقق: وفيها يتم قياس مدى الفعالية في إنجاز المهام المفوضة.
- مرحلة التحفيز: وفيها يتم تقدير الإنجاز الذي قام به الشخص المفوض إليه في حال إنجاز المهمة وتقديم الحوافز اللازمة.

❖ شروط التفويض الفعال

- حتى يكون التفويض فعالاً ومجدياً، يجب أن يتوافر فيه عدة شروط: (جواد، 2000، ص253)
- وضع الأهداف وتحديد المعايير: بمعنى أن يشارك المرؤوسون المدراء في وضع الأهداف المرجوة، وتحديد المعايير الخاصة بالعمل.
 - تحديد الصلاحيات والمسؤولية: بمعنى أن يفهم المرؤوس الصلاحيات الممنوحة له والمسؤوليات التي سيحاسب عليها.
 - مشاركة المرؤوسين: وهي تعنى إشراك المرؤوسين في صناعة واتخاذ القرار، والسماح لهم بتطوير قدراتهم وإمكانياتهم في هذا الاتجاه.
 - التدريب المتواصل: بمعنى أن يتم توفير البرامج التدريبية اللازمة لتزويد المرؤوسين بالمهارات والمعارف الضرورية لتأهيلهم وزيادة قابليتهم للتفويض وإتمام العملية.
 - الرقابة اللازمة: بمعنى ضرورة وجود رقابة دائمة ومستمرة على الأعمال والصلاحيات المخولة للمرؤوسين.

❖ عقبات عملية التفويض

اختلف الباحثون والإداريون في تصنيف العقبات التي تواجه عملية التفويض، وذلك نظراً لاختلاف طبيعة المنظمات، واختلاف الرؤيا أو الزاوية التي يتم النظر من خلالها للعملية، وعلى العموم فقد قسمها البعض إلى الأقسام التالية: (الشاويش، 2013، ص498)

1. عقبات تتعلق بالمدراء ويعبر عنها بالنقاط التالية:

- حيث إن بعض المدراء والمشرفين يقاومون تفويض سلطاتهم للمرؤوسين، لأنهم يعتقدون أنهم يمارسون سلطاتهم بشكل مرضٍ جداً.

- بعض المدراء أو المشرفين يخافون بأن مرؤوسيهـم لن يقوموا بأداء الوظيفة بشكل أفضل، أو أن القيام بتفويضهم لبعض السلطات يمكن أن يعتبره البعض ضعفاً وعدم مقدرة إدارية.
- عدم استقرار بعض المشرفين في وظائفهم يدفع هؤلاء المشرفين والمدراء إلى الاعتقاد بأن بعض الأنشطة التي يجب أن تفوض يجب أن يتم استثمارها لتحقيق نجاح شخصي هم أولى به من المرؤوسين.

2. عقبات متعلقة بالمرؤوسين، ويعبر عنها بالنقاط التالية:

- يمكن أن يعارض المرؤوسون قبول التفويض، خوفاً من الفشل في أداء المهمات المفوضة إليهم.
- شعور المرؤوسين بعدم وجود المفوض بغرض الإرشاد.
- اعتقاد المرؤوسين أن قبول مزيدٍ من المهام والواجبات يزيد من تعقيدات العمل، مما يؤثر سلباً على العلاقات الجيدة التي تربطهم بالمشرفين أو المدراء.

3. عقبات متعلقة بالمنظمة ويعبر عنها بالنقاط التالية:

- إن خصائص المنظمة نفسها يمكن أن تجعل التفويض أمراً صعباً، فعلى سبيل المثال قد تجد منظمة صغيرة تمنح المشرف عدداً قليلاً من النشاطات التي يمكن تفويضها.
 - إذا كان عدد الوظائف في المنظمة قليلاً، فإن قليلاً من السلطات ما يتم تفويضه، الأمر الذي يجعل عملية التفويض أمراً مربكاً للمدراء والمرؤوسين.
 - المقاومة الشديدة التي يواجهها المشرفون في حال تم إدخال تغييرات على إجراءات العمل في المنظمة أثناء التفويض.
- ويمكن اعتبار أن بعض المنظمات التي تبرز فيها النزعة المركزية تنحصر فيها معظم الصلاحيات في المستويات الإدارية العليا والوسطى على أغلب تقدير. (الشماع، 2004، ص 201)

المبحث الرابع اللامركزية الإدارية

تمهيد

توجد فروق ملحوظة بين منظمة وأخرى فيما يتعلق بعدد الوظائف فيها ومقدار السلطة المفوضة للمرؤوسين. عمليا ليست المشكلة في وجود أو عدم وجود التفويض في المنظمة، إن المشاكل التي يواجهها المديرون الممارسون لوظائفهم هي مقدار اللامركزية التي يطبقونها في منظماتهم، وكيف يقومون بتطبيقها إذا كانت هي الأسلوب المناسب.

إن المركزية واللامركزية من المفاهيم المهمة في التنظيم الإداري، وتشير المركزية إلى درجة تركيز السلطة، فيما تعني اللامركزية درجة عدم تركيز تلك السلطات في مستويات معينة من الهيكل التنظيمي، ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين، وتحاول كل منظمة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاجها سواءً من المركزية أو اللامركزية. (الشاويش، 2013، ص 500)

❖ مفهوم اللامركزية:

تزداد صعوبة إدارة المنظمات بسبب نموها المتواصل، وعندما تصبح كبيرة جداً فإنها لابد أن تسعى إلى الأخذ بالأساليب الجديدة في الإدارة وبوجه خاص في مجال التنظيم، ومن هذه الأساليب أسلوب اللامركزية الإدارية، والذي كان لشركة جنرال موتورز الأمريكية السبق في الأخذ بهذا الأسلوب وتطبيقه، وذلك منذ عام 1920 حتى الآن.

ويقصد باللامركزية الإدارية تقسيم أو تجزئة المنظمة إلى أجزاء قابلة للإدارة بشكل أكبر فعالية، حيث إن مدير كل قسم من تلك الأقسام يحاكي في مهماته المدير العام للمنظمة، وبالتالي فإن تطبيق اللامركزية يستلزم القيام بتفويض السلطات، بمعنى أن التفويض جزءاً من فلسفة اللامركزية وليس مرادفاً لها. (الشماع، 2001، ص 206)

وقد وردت عدة تعريفات بشأن اللامركزية، منها التعريفات الآتية:

- يعرفها عباس (2011، ص 239)، بأنها عبارة عن توزيع أو نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى بموجب قرارات تشريعية.
- يرى الشاويش (2013، ص 501) بأن اللامركزية يمكن تعريفها بأنها السياسة الإدارية التي تقوم على توزيع السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا بالقيام بها.

- يعرفها (Robbins & Coulter (2014, P365)، بأنها مقدار ما يتم منحه للمستويات الدنيا من قدرة على اتخاذ القرارات.
- يوضح محمود(2011، ص265) أن اللامركزية تشير إلى الدرجة العامة لوجود التفويض داخل المنظمة.

ومن الناحية العملية لا يمكن القول بوجود لامركزية كاملة أو مطلقة، حيث إن معظم المنظمات تقع على نقطة ما بين المركزية المطلقة واللامركزية المطلقة. (محمود،2011، ص265) وبناءً عليه يعرف الباحث اللامركزية إجرائياً بأنها السماح للآخرين بإصدار القرارات من مواقعهم دون الرجوع إلى الرؤساء ذوي المناصب الأعلى، بعد أن يكونوا قد تمتعوا بقدر معين من الصلاحيات، ولذلك فهي تعتبر مدخلاً إدارياً يستدعي معرفة زمن وحجم الصلاحية المنوي تخويلها، واختيار وتدريب الفرد على ممارستها مع توفير الرقابة المناسبة على من يمارسها.

❖ أهمية اللامركزية

أثبتت تجارب العديد من المنظمات التي قامت بتطبيق اللامركزية، أن تلك المنظمات كانت أكثر تكيفاً، إبداعاً وقدرة على التعامل مع المتغيرات التي تظهر، سواءً في البيئة الداخلية أو الخارجية (Kasper & et al., 2006, P3)، وهذا بدوره يعني مزيداً من الكفاءة الإدارية، وتحمل الإدارات لمسئولياتها ومهامها بشكل أكبر (Crucq,2007, P6).

إن أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية تكمن في أنها تعمل على تقليص الإشكاليات والسلبيات التي تحدث في المنظمات التي تعتمد على أسلوب المركزية الإدارية، ويوضح محمود (2011، ص267) أن أهمية اللامركزية تكمن في النقاط التالية:

- تخفيف عبء القيام بالأعمال الإدارية عن الإدارات العليا.
- تنمية العلاقات بين الأفراد بشعور كل منهم بأهميته عندما يشارك في اتخاذ القرارات.
- تقليل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، من خلال توزيع إمكانياتها على مناطق متعددة.
- توفير المرونة والاستجابة السريعة لاحتياجات المنتفعين والسوق. (حريم،2006، ص175)

❖ مزايا اللامركزية

- يوجد هناك العديد من المزايا والإيجابيات التي تنتج عن تطبيق المنظمة للامركزية الإدارية:
- سرعة اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين الذين هم على اتصال مباشر وقريب من العمل والمشكلات، ولديهم السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة.

- الحد من المشكلات المتعلقة بالتنسيق والاتصالات والروتين الطويل.
- يتيح للوحدات التنظيمية فرصة أكبر للتجربة والمرونة لمواجهة الظروف المتغيرة. (حريم، 2006، ص175)
- توفر قدرة أعلى على التكيف مع الظروف المحيطة والمتغيرة، وبالتالي القدرة على اتخاذ قرار مناسب في الظروف المحيطة.
- توفير الوقت اللازم للإدارات العليا للاهتمام بالأمر ذات الأولوية، مثل التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المنظمة، كالرياح والاستقرار في السوق (ماهر، 2007، ص81)
- تقليل الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين. (المغربي، 2006، ص174)
- تمكن المنشآت ذات الوحدات التنظيمية المتعددة والموزعة جغرافياً من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية لاتخاذ القرار. (راضي، 2010، ص20)
- تنمية القدرات الإدارية والقيادية، وذلك بإتاحة الفرصة للتدريب على تحمل المسؤولية، والإعداد لتولى المناصب القيادية. (العساف، 2003، ص39)
- سهولة الرقابة الذاتية من قبل الوحدات المستقلة. (المنديل، 2003، ص19)

❖ سلبيات اللامركزية

- كما أن لتطبيق اللامركزية فوائد وإيجابيات، فإنه في المقابل يوجد لها عدد من السلبيات نذكر منها:
- زيادة النفقات نتيجة زيادة ازدواجية الخدمات المساندة في كل وحدة.
 - ازدياد إمكانية ازدواجية العمل، فمثلاً من الممكن أن نجد وحدة معينة تبحث في حل مشكلة ما، وفي نفس الوقت تكون وحدة أخرى تمارس نفس المشكلة.
 - تتطلب اللامركزية توفير عدد كبير من المديرين ذوي الكفاءة العالية، لضمان نجاح تطبيقها.
 - لا تشجع على تبني الابتكارات الجوهرية، لأن سلطة اتخاذ القرارات الرئيسية موزعة. (حريم، 2006، ص174)
 - إمكانية تولي النظرة الجزئية في كل إدارة، بمعنى أن كل إدارة تتخذ قراراتها على حدة. (المنديل، 2003، ص14)
 - إمكانية وجود التنافس الضار الذي يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة ككل.
 - احتمال ظهور عدم تجانس بين النظم الإدارية، بسبب اختلاف اللوائح الصادرة من الوحدة الإدارية عن تلك اللوائح المركزية. (القيسي، 2010، ص32)

- صعوبة رقابة المنظمة الرئيسية على الأقسام المستقلة بذاتها. (الشماح، 2001، ص 207)

❖ محددات اللامركزية

يوجد هناك عدد من العوامل التي تحدد درجة اللامركزية التي يمكن استخدامها في المنظمة وهي (الشاويش، 2013، ص 502)

- **عامل التكلفة:** يمكن القول أنه كلما كانت التكلفة أو المبلغ الذي يشملها القرار أكبر، كلما كان من الأفضل أن يتم اتخاذ هذا القرار من قبل المستويات الإدارية العليا، وهذا يعني تقليل درجة اللامركزية في مثل هذه الحالات.
- **السياسة الموحدة:** إن رغبة المنظمة في تطبيق سياسات موحدة سبب آخر في اتباع مركزية السلطة في اتخاذ القرارات، مثل سياسة توحيد الجودة والسعر والائتمان، أما في حالة عدم رغبة المنظمة في اتباع سياسات موحدة، فإن ذلك يمكنها إلى حد ما تطبيق اللامركزية بحيث يكون لكل قسم سياسته الخاصة.
- **حجم المنظمة:** عندما تنمو المنظمة ويكبر حجمها، فإنه يصبح من المستحيل الإبقاء على درجة المركزية المستخدمة، لذلك تقوم المستويات الإدارية العليا في هذه المنظمات بتفويض مزيد من السلطات إلى المستويات الأدنى في الأقسام المختلفة، بمعنى أنها تتجه لتطبيق مزيد من اللامركزية.
- **الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا:** وهي تعنى أن أسلوب وفلسفة الإدارة العليا هو الذي يحدد ما إذا كان الأفضل استخدام المركزية أو اللامركزية، فبعض المنظمات تؤمن أن المركزية هي التي تحقق أهداف المنظمة، والبعض الآخر يؤمن أن اللامركزية هي الخيار الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة.
- **فلسفة المرؤوسين:** إن فلسفة المرؤوسين من الممكن أن تشجع أو تقلل من استخدام اللامركزية، فإذا أراد المرؤوسون تطبيق اللامركزية، فإن الإدارة العليا تشعر بأنه لا جدوى من الاستمرار في اتخاذ القرارات مركزياً وضرورة تطبيق اللامركزية.
- **المجال الوظيفي:** إن بعض المجالات الوظيفية يمكن أن تطبق فيها اللامركزية الإدارية أكثر من بعض المجالات الأخرى، فمثلاً عند الحديث عن إدارة الإنتاج في المنظمة، فإننا نرى أنه من الممكن أن تطبق فيها اللامركزية بشكل واسع، وفي المقابل عند الحديث عن الميزانية والرقابة فإن درجة المركزية تكون أكبر.

وبناءً على ما سبق فإن تحديد درجة اللامركزية الملائمة التي يمكن تطبيقها بنجاح، إنما يعتمد على ظروف المنظمة، حيث إن كل منظمة لها بيئتها وظروفها الخاصة التي تميزها أو تختلف عن المنظمات الأخرى، حتى تلك التي تعمل في نفس المجال.

❖ مبادئ اللامركزية

يمكن القول بأنه قد تعددت آراء الباحثين في مجال الإدارة فيما يتعلق بالحديث عن مبادئ اللامركزية، حيث نرى أنها قد تختلف من باحث لآخر، ولكن يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تزداد درجة اللامركزية بزيادة حجم المنشأة.
- إنشاء الرقابة الكافية في الوقت الملائم هي جوهر تطبيق اللامركزية.
- تزداد اللامركزية بتنوع المشتريين للمنتج وتنوع المزودين للمواد الخام.
- تزداد درجة اللامركزية بزيادة أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا.
- تزداد درجة اللامركزية بزيادة سرعة تغير البيئة. (Pearce, 1989,P324).
- تزداد درجة اللامركزية بانخفاض ما يجب على المرؤوس مراجعته مع الرئيس قبل اتخاذ القرارات. (Flippo & Munsinsler,1982,P186)

❖ شروط نجاح تطبيق اللامركزية

- توجد هناك عدة شروط لازمة لنجاح تطبيق اللامركزية، منها:
- توفر الإرادة في الإدارة المركزية من أجل التخلي عن جزء من الصلاحيات لصالح المستويات الإدارية الأدنى.
 - إيجاد توازن مناسب بين السلطات المركزية والفرعية، لذا لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة النظام المعمول به.
 - بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية تتبنى مبدأ اللامركزية. (القيسي، 2010، ص33)
 - تحقيق نوع من التوازن بين المركزية واللامركزية كلما أمكن، بحيث لا تكون هناك لامركزية مطلقة. (حريم، 2006، ص165)
 - إنشاء الرقابة اللازمة في الوقت المناسب، حيث تعتبر الرقابة جوهر عملية تطبيق اللامركزية.

المبحث الخامس نبذة عن المؤسسات الحكومية الفلسطينية

تمهيد

يعتبر القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة، حيث لم تعرف فلسطين في تاريخها الحديث وحتى عام (1994م) قطاعاً حكومياً بسبب الظروف التي تعرضت لها منذ مطلع هذا القرن، فمع توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي (13/9/1993)، وتولي السلطة الفلسطينية مسؤولياتها في الأراضي المحررة، قامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها، حيث مرت الوزارات الفلسطينية بالعديد من التغييرات، من حيث دمج الوزارات وإحاقها ببعضها البعض أو استحداث وزارات جديدة.

ويتشكل القطاع الحكومي الفلسطيني من ثمانية قطاعات رئيسة على النحو التالي:
(كلاب، 2004، ص 91)

- الإدارة العامة: وتشمل كلاً من مكتب الرئيس، المجلس الوطني الفلسطيني، اللجنة التنفيذية، لجنة الانتخابات المركزية، الصندوق القومي، دائرة العلاقات القومية، دائرة شؤون اللاجئين، هيئة الموسوعة الفلسطينية، الهيئة العاملة للاستعلامات، المجلس التشريعي، مجلس الوزراء، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، هيئة الرقابة العامة، ديوان الموظفين العام، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، هيئة شؤون المنظمات الأهلية، اللجنة العليا للتمويل والاستثمار.
- الأمن والنظام العام: وتشمل وزارة الداخلية، الإدارة العامة للمعابر والحدود، وزارة العدل، مجلس القضاء الأعلى، سلطة الأراضي، وزارة الحكم المحلي، هيئة الشؤون المدنية، ديوان قاضي القضاة، دار الفتوى والبحوث الإسلامية، الإدارة المالية المركزية.
- الإدارة المالية: وتشمل وزارة المالية، وزارة الأوقاف، المؤسسات غير الحكومية، سلطة المياه، هيئة التأمين والمعاشات، النفقات العامة، بكار.
- الشؤون الخارجية: وتشمل دائرة شؤون المفاوضات، السفارات، الدائرة السياسية.
- التنمية الاقتصادية: وتشمل وزارة الاقتصاد والصناعة والتجارة، هيئة المدن الصناعية، مؤسسة المواصفات والمقاييس، الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار، سلطة الطاقة والموارد الطبيعية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الزراعة، وزارة التموين، سلطة جودة البيئة، الهيئة العامة للتبغ.

- **الخدمات الاجتماعية:** وتشمل وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة الأسرى والمحربين، وزارة العمل.
 - **الخدمات الثقافية والإعلامية:** وتشمل وزارة الإعلام والثقافة، وزارة السياحة والآثار، وزارة الشباب والرياضة، هيئة الإذاعة والتلفزيون والفضائية، وكالة الأنباء الفلسطينية (وفا)، مفوضية التوجيه الوطني، اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم.
 - **خدمات النقل والاتصالات:** وتشمل وزارة النقل والمواصلات، وزارة البريد والاتصالات، سلطة الطيران المدني، سلطة الموانئ.
- ومنذ تشكيل أول حكومة فلسطينية، بدأت السلطة بتأسيس الوزارات الفلسطينية وهي على النحو التالي:

جدول رقم (1)

الوزارات العاملة في السلطة الوطنية الفلسطينية

م	إسم الوزارة	م	إسم الوزارة
1	وزارة الداخلية والأمن الوطني	13	وزارة التربية والتعليم العالي
2	وزارة المالية	14	وزارة الصحة
3	وزارة التخطيط	15	وزارة شؤون المرأة
4	وزارة العمل	16	وزارة شؤون الأسرى والمحربين
5	وزارة الخارجية	17	وزارة الشؤون الاجتماعية
6	وزارة النقل والمواصلات	18	وزارة الإعلام
7	وزارة الاتصالات والتكنولوجيا	19	وزارة الشباب والرياضة
8	وزارة الأشغال العامة والإسكان	20	وزارة الثقافة
9	وزارة الحكم المحلي	21	وزارة الأوقاف والشؤون الإدارية
10	وزارة السياحة والآثار	22	وزارة العمل
11	وزارة الاقتصاد الوطني	23	وزارة الزراعة
12	الشؤون المدنية	24	شؤون البيئة

المصدر: الإدارة العامة للحاسوب ديوان الموظفين العام 2014.

❖ واقع المؤسسات الحكومية الفلسطينية

واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها عام (1994) تحدي بناء وتشكيل الوزارات والهيئات المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني، ونتيجةً للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية بسبب الاحتلال الإسرائيلي، نجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية

تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة، وهذا ما استدعى السلطة الوطنية الفلسطينية البدء من نقطة الصفر لبناء هذه الوزارات والمؤسسات، ولذلك توسع الجهاز الإداري للسلطة بصورة متسارعة ونمت الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل مضطرد. (كلّاب، 2004، ص 89)

ونتيجة لأن التوظيف في السلطة لم يكن وفق القواعد الإدارية الصحيحة، ولم يكن ضمن سياسة أو آلية محددة أو منظمة تهدف إلى بناء منظومة إدارية مهنية تساهم في تحقيق الأهداف العامة لها، بل جاءت معظم التعيينات لاعتبارات غير مهنية وأهمها العشوائية، الإنسانية، الحزبية والسياسية، وهذا ما تم تتويجه بصورة واضحة وجليّة في عام (2006)، حيث بلغت نسبة الزيادة السنوية للتعينات في الوظيفة العمومية ما نسبتة (22.6%) عن السنة التي سبقتها.

أدى كل ما سبق إلى عدم استقرار الوضع المالي للسلطة الوطنية، وعدم وجود هياكل تنظيمية صالحة لدى الوزارات تستوعب عدد الموظفين المتزايد، بما يضمن الاستفادة منهم بالشكل الأمثل. (أبو جاسر، 2010، ص 54)

❖ أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

ومن خلال النظر للواقع الحالي للوزارات والمؤسسات الفلسطينية، فإنه لا يخفى على أحد الواقع الصعب والمعقد لتلك الوزارات، وكل ذلك يرجع أساساً لصعوبة الحالة السياسية التي يمر بها المجتمع الفلسطيني خصوصاً، والمنطقة المحيطة عموماً، خاصةً مع استمرار الضغط على تلك المؤسسات، ممثلاً بالحصار الذي يتعرض له قطاع غزة منذ ما يزيد عن ثماني سنوات، بالإضافة إلى الحروب الذي تعرض لها قطاع غزة، والتي استهدفت بشكل مباشر تلك المؤسسات والوزارات، كل ذلك أدى بشكل مباشر إلى إرهاب المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع غزة إدارياً ومالياً.

وقد نتج عن ذلك مشاكل عدة تمثلت في:

- عدم استقرار العمل في الوزارات، نتيجة التقلبات والتغييرات المتتالية في الهيكلية الحكومية. (حجازي، 2003، ص 167)
- اختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية، ويلاحظ ذلك من خلال الفروق الواضحة في موازنات الوزارات والمؤسسات غير الحكومية، وتضخم رأس هرم الجهاز الإداري وتقلص قاعدته. (بشناق، 2002، ص 56)

- انخفاض كفاءة القطاع الحكومي الفلسطيني، ويعود ذلك إلى نمو الهياكل الوظيفية بمعدلات أعلى من نمو مخرجاتها، وتضخم الجهاز الحكومي بسبب سياسة التوظيف المزدوجة من قبل الحكومتين. (الرقب، 2010، ص75)
- تفشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة بما يعيق أداء هذه المؤسسات بدورها في خدمة الوطن والمواطن. (الفر واللوحي، 2006، ص56)

❖ النمط الإداري السائد في الوزارات:

لقد تميز النمط الإداري في السلطة بالمركزية، ولم تكن لتنتهي هذه المركزية نسبياً إلا في حالات اختلاف مكان وكيل الوزارة عن مكان الوزير (غزة، الضفة)، أو حدوث اختلافات بينهما في ظل عدم مقدرة أي منهما على تحجيم الآخر، ونبعت هذه القضية من التدخل السياسي في الوزارات، بحيث أصبح العديد من الموظفين في الدرجات العليا يتواصلون مع الرئاسة مباشرة متجاوزين الوزراء، مما أدى لتضارب الكثير من أعمال الوزارة والإضرار بالصالح العام، حيث غلب على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية ارتفاع درجة المركزية والتعقيد، ودرجة متوسطة من الرسمية، وهذا ناتج من أن التغييرات الوزارية هذه ناتجة عن عدم استقرار البيئة التي تعمل بها الوزارات الفلسطينية. (الرقب، 2008، ص86)

ومن أوجه المركزية قيام الرئيس بتعيين رؤساء وأعضاء هيئات المؤسسات كما هو الحال بالنسبة لسلطة النقد الفلسطينية مثلاً، ويقوم بالشيء ذاته إزاء منظمات شبه حكومية، مثل مركز الأبحاث السياسية والاقتصادية الفلسطينية، وأكاديمية البحث العلمي وغيرها، ويتأسس هو شخصياً هيئات حكومية مثل سلطة المياه وسلطة الطاقة، وفي حالات معينة يؤدي ذلك إلى إضعاف دور الوزارات الحكومية، ولا يقل أهمية عن ذلك الانخراط الواسع للرئيس وبعض الوزراء في الإدارة التفصيلية، مثل طلبات الإجازة للموظفين المدنيين ولضباط الشرطة، وبعض المصروفات الصغيرة التي لا بد أن تتلقى اهتماماً شخصياً وموافقة من الرئيس، وهذا يسير جنباً إلى جنب مع عدم الرغبة في تفويض الصلاحيات، ومع الميل إلى التقليل من استقلالية الوزارات والهيئات الحكومية. (راضي، 2010، ص55)

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات المحلية

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

ما يميز هذه الدراسة



الفصل الثالث الدراسات السابقة

❖ الدراسات المحلية

1- دراسة (البجاصة، 2014): "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميه وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميه وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- حازت درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري بصورة عامة على درجة كبيرة بوزن نسبي (74.6%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتفويض تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- حث مدراء المدارس بضرورة منح معلميهم صلاحيات أكثر فيما يخص المؤسسة التعليمية والبعد عن المركزية في العمل الإداري، وتوجيههم وتشجيعهم نحو ممارسة التفويض.

- عمل وتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الإعدادية أثناء الخدمة، وتفعيل مشاركتهم في الندوات وورش العمل الخاصة بالتفويض الإداري والولاء التنظيمي.

2- دراسة (الزامل، 2013): "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت بنسبة كبيرة وبوزن نسبي (74.8%).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- نشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط التربوي وإزالة العوائق التي تحد منها.
- زيادة مشاركة مديري المدارس في رسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية التي تتعلق بعملهم، لما من شأنه دعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل.
- مكافأة مديري المدارس المبدعين في عملهم، وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع.

3-دراسة (عفانة، 2013): "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال، مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين والقوة) وبين فاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة (81%).
- وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل أكبر.
- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

4-دراسة (أبو كويك، 2012): "دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية _ دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، وكذلك محاولة التعرف إلى فروق دراسة ذلك الواقع وفقاً للمتغيرات الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود تباين في آراء عينة الدراسة تمثلت بوجود علاقة متوسطة بين الهياكل والأنظمة الإدارية المطبقة وآراء ضباط الداخلية.

- وجود علاقة بدرجة كبيرة بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية، وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الهياكل التنظيمية في تطوير أداء الضباط تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:
- العمل على اعتماد الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية وتسكين المواقع الأمنية فيها، بالتوافق مع وزارة التخطيط ومشاركة مختصين مهنيين وأمنيين.
- الالتزام بتطبيق الأنظمة الإدارية والقوانين الخاصة بالضباط على كافة المستويات الإدارية.
- 5-دراسة (الرقب، 2010): "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".
- هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
- توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية، حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة والبعض الآخر بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأبعادها، وبين تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بي متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة).
- وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:
- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، وتشجيع المدراء على القيام بعملية التفويض والتمكين، والعمل على خلق مناخ مناسب بينهم.
- الاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

6-دراسة (الحلبي، 2010): "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية - دراسة تطبيقية على وزارة المالية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى قياس مدى ملاءمة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية في وزارة المالية في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة واللامركزية في وزارة المالية في قطاع غزة.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على اللامركزية في وزارة المالية في قطاع غزة" تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- العمل على تحديث البرمجيات بما يتناسب مع حاجات العمل بالدائرة وبحيث تغطي البرمجيات كافة النشاطات التي تقوم بها الدائرة.

- ضرورة تطوير نظام المعلومات الإداري المحوسب بحيث يعطي الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن رأيهم و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

7-دراسة (راضي، 2010): "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فاعلية الصراع التنظيمي.

- لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، بحيث يتم تركيز غالبية القرارات بيدها، ولا يوجد لديها استعداد لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى (للجنس، المؤهل العلمي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى (للعمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات، باعتباره استراتيجية أساسية في إصلاح وزارات السلطة الوطنية.

- تعزيز العمل باللامركزية في الوزارات الفلسطينية لما لها من دور كبير في إيجاد قيادات إدارية جديدة، وزيادة فاعلية الهيكل التنظيمي.

8-دراسة (الفرأ واللوح، 2007): "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية".

هدفت الدراسة التعرف إلى التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية، وأثر هذا التغيير على الكفاءات الإدارية للوزارات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغييرات الوزارية المتلاحقة، وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية.

- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للمؤهل العلمي.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- عدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد أن يعدل بالهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة.

- ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية لهم لتجنب تداخل الصلاحيات.

9-دراسة (مهنا، 2006) "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- إن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82.2%) .
- إن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (76%).
- وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:
- الاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وربط مشاريع الأبحاث العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع.
- توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.

10- دراسة (نعيرات، 2006): "التوجه نحو تطبيق اللامركزية في مستشفى جنين".

هدفت الدراسة إلى :

- تقييم بعض النماذج والأنماط لتطبيق أسس اللامركزية في القطاع الصحي .
- بيان أهم فوائد اللامركزية الموجودة في أدبيات البحث والربط بينها وبين المهارات والخدمات المقدمة في المستشفى.
- بيان أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية في المستشفى، وبيان بعض الأسباب الداعية إلى تطبيق اللامركزية في المستشفى خاصة، والقطاع الصحي عامة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- إن الهيكل التنظيمي يتسم بالمركزية، وإن إدارة المستشفى لا تلتزم في استراتيجيتها الإدارية مع قواعد ومبادئ اللامركزية الإدارية.
- هناك حاجة للتغيير كأسلوب لمواجهة التحديات وكاستراتيجية للتطور والنهوض بالمؤسسة، من خلال إشراك العاملين وتطوير الكادر الإداري والمشاركة المجتمعية.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- تأكيد الحاجة إلى اللامركزية الإدارية لحل المشكلات الإدارية .
- تغيير الهيكلية التنظيمية على أساس لامركزي.

❖ الدراسات العربية

1-دراسة (العنقري، 2013): " تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- تفويض الصلاحيات يسهم بدرجة كبيرة في تنمية المهارات الإدارية لموظفات الجامعة بمتوسط (4.03)
- وجود معوقات تعيق تفويض الصلاحيات لموظفات الجامعة بمتوسط (3.78) .
- وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:
- تفويض الصلاحيات للموظفات واللجان بما يتناسب مع خبراتهم المهنية والعلمية.
- إعداد الدورات التدريبية للموظفات المرشحات لإشغال المناصب القيادية بما يتناسب مع طبيعة المنصب.

2-دراسة (عبلة، 2013): "أثر الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة_ دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش_ بسكرة).

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وكذلك بيان أثر المتغيرات (المركزية، الرسمية، التعقيد) على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- لا يوجد هناك هيكل تنظيمي يصلح لجميع المنظمات، بل يتوجب على كل منظمة أن تصمم هيكلها الخاص بها.
- مستوى تطبيق المركزية في المؤسسة كان متوسطاً.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي الفعال على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:
- قيام المؤسسة بالاهتمام بشكل أكبر بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ضرورة اهتمام المسؤولين في المؤسسة بأبعاد الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميمه بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

3-دراسة (الحسين، 2012): "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني - بغداد".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني في بغداد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- وجود علاقة إيجابية تتراوح من دون الوسط إلى الوسط بين أبعاد التمكين الإداري (التقويض، التعليم والتدريب، الدافعية، الاستقلالية) وبين الرضا الوظيفي للعاملين.
- وجود أثر للتمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للأبعاد الثلاثة (التعليم والتدريب، الدافعية، الاستقلالية).

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل ممارسة التمكين الإداري .
- نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي.
- التأكيد على أهمية التعليم والتدريب ومنح العاملين مساحة واسعة لممارسة الأدوار لتمكينهم من استلام المناصب القيادية مستقبلاً.

4-دراسة (صالح والمبيضين، 2011): "مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى، وعلاقته بتحسين الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- بحث ميداني).

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة مستوى التمكين الإداري بتحسين الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أنه كلما زاد مستوى ممارسة التمكين الإداري، كلما تحسنت عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لوزارة البيئة.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تبني برامج التدريب الإداري كثقافة دائمة لتحسين مبدأ التعلم مدى الحياة وزيادة الوعي البيئي، وأهمية التمكين في الشركات المبحوثة.
- تكثيف برامج الرقابة والرصد البيئي من قبل وزارة البيئة على الشركات المبحوثة.

5-دراسة (المحتسب، 2011): "التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال- معان- الأردن".

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري، وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- هناك أثر مهم وذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإنتاجية.
- فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء للمنظمة.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم.
- تشجيع العاملين لفكرة التمكين، وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة .
- استخدام برامج للتوعية والتوجيه وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.

6-دراسة (عبانة والجمعان، 2010): "اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور كل من المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- مستوى دور المساءلة ودور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كان عالياً، ومتوسطاً في نشاطات وزارة التربية والتعليم في الأردن .
- العاملين في مركز الوزارة وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى لمجال المساءلة في الرقابة الإدارية، مقارنة بالمبحوثين العاملين في إقليم الشمال.

في ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في وحدات الرقابة.
- تحديد وصف وظيفي لكل موظف لتجنب تداخل الأدوار .

7-دراسة (خليل،2010): "التخطيط الاستراتيجي وتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار التخطيطي".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور كلٍ من التخطيط الاستراتيجي وتحقيق اللامركزية في عملية اتخاذ القرار التخطيطي في المنظمات غير الحكومية في منطقة إدارة التضامن - بحى الزيتون في مصر .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يحسن من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- هناك علاقة بين توجه الجمعيات الأهلية للتخطيط الاستراتيجي وبين استخدام اللامركزية في اتخاذ القرار التخطيطي.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي :

- تزويد المنظمات غير الحكومية بنظم المعلومات، وتدريب أعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها على استخدامها.
- تدعيم اللامركزية في اتخاذ القرارات التخطيطية.

8-دراسة (جودة، 2010): "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين _ دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على شعور العاملين في فنادق الخمس نجوم بالتمكين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود تأثير معنوي لتصميم الهيكل التنظيمي بأبعاده الخمسة (المركزية، الرسمية، الاتصال، التخصص، المعيارية) في تمكين العاملين.
- وجود شعور بدرجة متوسطة بالتمكين من قبل المبحوثين.

في ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- اهتمام المسؤولين بأبعاد الهيكل التنظيمي.
- زيادة وعيهم بأسلوب التمكين من خلال الندوات والبرامج التدريبية.

9- دراسة (حريم والخشالي، 2006): "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية _ دراسة ميدانية للمستشفيات الأردنية الخاصة".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية للمستشفيات الأردنية الخاصة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تعتبر المركزية أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي توافراً، يليها تجميع الأعمال، التخصص والرسمية على التوالي.
- وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة أبعاد من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي (التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية).
- في ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:
- التخفيف من تطبيق الأنظمة والمعايير المشددة التي تنظم جوانب العمل المختلفة.
- التوسع في تفويض السلطات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.
- إعادة النظر في تصميم الأعمال والوظائف وجعلها أكثر مرونة.

❖ الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Meagher, wait, 2014):

"Evidence From Multiple Employees Per Establishment on Trust, Credibility and Delegation."

"دراسة أثر التفويض على عملية بناء الثقة والمصداقية لدى العاملين".

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين تفويض سلطات اتخاذ القرار وعملية بناء الثقة لدى العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن تفويض السلطة يشكل دعامة أساسية لبناء ثقة العاملين بالإدارة.
- وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة زيادة العاملين، وكذلك تكثيف البرامج التدريبية الخاصة بتعزيز العلاقات.
- على المدراء العمل على تحسين ثقة العاملين بالإدارة من خلال تفويض الصلاحيات لأولئك العاملين.

2-دراسة (Qatos,Sjahrir, 2014):

"The Impact of Fiscal and Political Decentralization on Local Public Investment in Indonesia"

(أثر اللامركزية المالية والسياسية على حجم الاستثمار في اندونيسيا)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر اللامركزية المالية والسياسية على الاستثمارات الخاصة بالقطاع العام الأندونيسي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن المقاطعات التي اعتمدت على اللامركزية المالية والسياسية كانت تحقق استثمارات بشكل أكبر من تلك التي لا تعتمد على اللامركزية.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة اعتماد اللامركزية بجميع أشكالها في مقاطعات الدولة.

3-دراسة (Timothy, Abu Bakar, 2013):

"Impact of Employee Empowerment on Service Quality _ and Empirical Analyses of the Nigerian Banking Industry".

(أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات _ دراسة تحليلية لقطاع البنوك في نيجيريا).

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في قطاع البنوك في نيجيريا، وقد تم دراسة (9) فروع من أصل (15) فرع لأكبر البنوك في نيجيريا.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- هناك أثر إيجابي في تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة استمرار وزيادة تمكين العاملين، بالإضافة إلى التركيز على استيعاب مزيد من الموظفين.

4-دراسة (Mehrabani, Shajari, 2013):

"Relationship Between Employee Empowerment and Employee Effectiveness"

(العلاقة بين تمكين العاملين وفعاليتهم)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تمكين العاملين على زيادة فعاليتهم في منظمات الصحة في مدينة أصفهان بإيران، وقد اعتمدت الدراسة على دراسة نموذج يتكون من (4) عوامل (تقديم

الخدمات، التدريب، المتابعة، والإشراف على العاملين) وسيتم ملاحظة النتائج التالية (رضا العاملين وأدائهم). ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع (203) استبانة، وقد توصلت الدارسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن هناك علاقة إيجابية ما بين برامج تمكين العاملين وزيادة فعاليتهم في منظمات الصحة في مدينة أصفهان في إيران.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تكثيف الأبحاث والدراسات المتعلقة بتمكين العاملين.

5-دراسة (Morake et al., 2012):

"The Effectiveness of Delegation as a Process in Primary School in South Central Region of Botswana."

(مدى فعالية التفويض في المدارس الأساسية في الأقليم الجنوبي لمنطقة بوتسوانا).

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى فعالية التفويض كعملية إدارية في المدارس الأساسية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (10) مدارس، ولتحقيق هذه الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على (50) مدرس في تلك المدارس، وقد توصلت الدارسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أنه يوجد هناك ممارسة لعملية التفويض الإداري في بعض المهام

- هناك بعض المعوقات لعملية التفويض المتعلقة بشخصيات المدراء أنفسهم التي بدورها تحتاج إلى معالجة.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة اعتماد البرامج التدريبية المناسبة على صعيد الإدارة والمدرسين، بما يمنع فقدان المدرسين ذوي الكفاءة العالية.

6-دراسة (Farmer, 2011) :

"The Effects of Staff Empowerment on Supervisory Relations, Burnout and Job Satisfaction: A Comparative Case Study of Two American Prisoners"

(أثر تمكين العاملين على العلاقات الإشرافية، الإحترق، والرضا الوظيفي- دراسة حالة على اثنين من السجناء الأمريكيي) .

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير تمكين العاملين على كل من العلاقات الخاصة بالوظائف الإشرافية، والإحترق والرضا الوظيفي، وقد تم إختيار عينة ممثلة مكونة من (149)

موظف من العاملين في سجنين من السجون الأمريكية.

وقد توصلت الدارسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري للعاملين وبين تحسن العلاقات لدى الوظائف الإشرافية.

- لا توجد هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري للعاملين وبين الإحترق والرضا الوظيفي.

7-دراسة (Krishna, et al., 2010) :

"Understanding the Effect of Decentralization on Health Services: The Nepalese Experience"

(فهم تأثير اللامركزية على الخدمات الصحية، من خلال التجربة في نيبال)

هدفت الدراسة التعرف إلى سبب وجود الكثير من التحديات التي تواجه قطاع الرعاية الأولية الصحية في نيبال، على الرغم من التقدم الهائل في قطاع الصحة على الصعيد العالمي، علماً بأن الكثير من الدراسات قد بينت بأن تطبيق مبدأ اللامركزية أدى إلى تطوير الخدمات الصحية المتعلقة بالمواطنين، من أجل ذلك فقد قام الباحثون بالاطلاع على الكثير من الدراسات المتعلقة بمجال البحث، ومن ثم دراسة المدخلات والمخرجات المتعلقة بتقديم الخدمات الصحية من عام (2001) إلى عام (2007)، وتقييم مجموعة من الخيارات المتعلقة ب(الإدارة والتمويل والحكم).

وقد توصلت الدارسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن تطبيق مبدأ اللامركزية في تقديم الخدمات الصحية يؤدي إلى فتح آفاق جديدة وفاعلة لتقديم الخدمات الصحية في نيبال.

8-دراسة (Alinio, 2008) :

"Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and its Effects in Local Governments Administrative Capabilities."

(تصورات الحكومة المحلية في الفلبين حول اللامركزية وتأثيراتها على القدرات الإدارية للحكومة)

هدفت الدراسة التعرف إلى آراء الجهات الحكومية من مسؤولي المقاطعات والموظفين المحليين في آثار تطبيق اللامركزية الإدارية والقدرات الإدارية المطلوبة لممارسة تطبيق اللامركزية الإدارية، وقد استهدفت الدراسة مسؤولي الحكومات المحلية في المقاطعات الفلبينية البالغة (78) مقاطعة، وهي عبارة عن مجتمع الدراسة، أما العينة فهي (60) مقاطعة، وعدد

الاستبانات المسترجعة (56)، واعتبرت الأبعاد للمتغيرات المستقلة هي (القدرات الإدارية، القيادة والهيكل التنظيمي، الموارد المالية، وشؤون الموظفين) .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- نوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي لهما الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية.
- أن الموارد المالية تسهل من تطبيق اللامركزية.

9-دراسة (Darlington, 2007)

"Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi"، Nigeria

(تمكين الموظفين بوصفه أداة فعالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة الحكومة المحلية في نيجريا).

هدفت الدراسة التعرف إلى أسباب النقص في تنفيذ السياسات وانخفاض الروح المعنوية للعاملين في الحكومة المحلية، والحاجة إلى المزيد من المشاركة الفعالة من الإداريين والموظفين، وقد تألف مجتمع الدراسة وعينته من (270) موظفًا.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- عدم وجود تعليم رسمي لبعض مديري الدوائر للمقاطعة.
- عدم رغبة الحكومة المركزية أدى لإعاقة تطبيق التمكين الإداري، سواء من حيث نقص التدريب والتوعية، وعدم تطوير الإدارات، ومن هذا المنظور لم يكن ممكناً للحكومة المحلية أن تعمل بفعالية أكبر لزيادة فرص العمل ولتوسيع نطاق الإداريين في فهم التمكين.

10- دراسة (Kasper, et al., 2006):

"The Effects of the Degree of Decentralization and Networks on Knowledge Sharing in Multinational Companies".

(أثر وجود اللامركزية والشبكات على مدى مشاركة المعرفة في الشركات الدولية)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق اللامركزية الإدارية واستخدام الشبكات في مشاركة المعرفة بين مواقع الشركات متعددة الجنسيات، حيث تم دراسة حالة ل(6) شركات صناعية من الشركات متعددة الجنسيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن الشركات التي تعتمد اللامركزية الإدارية تزيد مشاركة المعرفة فيها عن تلك التي تطبق المركزية الإدارية بنسبة (500%).

وفي ضوء تلك النتيجة أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة اعتماد الشركات متعددة الجنسيات للامركزية الإدارية، لزيادة مشاركة المعلومات والاستفادة منها، كما أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الأبحاث والدراسات في ذات الموضوع.

11- دراسة (Chandrannuj, 2004) :

"Municipal Government, Social Capital, and Decentralization in Thailand."

(الحكومة البلدية و رأس المال الاجتماعي واللامركزية في تايلاند)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فهم كامل للإدارة البلدية التايلاندية في سياق اللامركزية، عن طريق إيلاء الاهتمام إلى ميزات تغير السياقات المحلية والاجتماعية بعد تطبيق اللامركزية، وكذلك هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير السياسة اللامركزية على الحكومات البلدية والاستراتيجيات الجديدة التي يتبناها الممثلون المختلفون في مساندة هذه البيئة المتغيرة والأنماط الجديدة للعلاقات بين مجموعات المجتمع المحلي والحكومات البلدية، وتأثير مؤسسات الدولة على المشاركة المدنية، والمشاركة المحلية في الشؤون البلدية، والتأثير الخاص برأس المال الاجتماعي أو أصحاب رأس المال في المجتمع وشبكات العمل الاجتماعية على مستويات مشاركة المواطنين وفاعلية المؤسسات الديمقراطية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- هناك علاقة إحصائية بين مستويات الثقة ما بين الموظفين، و رغبتهم في تشجيع المشاركة العامة.

- هناك علاقة بين مدى نجاح مساهمة رأس المال المحلي في التطوير التنموي للمقاطعات، ومدى مساهمة المشاركة الشعبية اللامركزية الإدارية والمالية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق لأبرز الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، نلاحظ أن بعض الدراسات المحلية التي تناولت متغيرات الدراسة قد تناولتها إما بشكل منفرد مثل دراسة (الفرا، واللوح، 2006)، ودراسة (مهنا، 2006)، ودراسة (نعيرات، 2006) أو من خلال علاقاتها مع بعض المتغيرات الأخرى مثل دراسة (البحابصة، 2014) ودراسة (الزامل، 2013) ودراسة (عفانة، 2013) ودراسة (أبو كويك، 2014).

ويلاحظ أيضاً من الدراسات العربية السابقة أنها ركزت على بيئة بعض الدول العربية مثل مصر مثل دراسة (خليل، 2010) والأردن مثل دراسة (صالح والمبيضين، 2011) ودراسة (المحتسب، 2011)، ودراسة (عبابنة والجمعان، 2010) ودراسة (جودة، 2010) ودراسة (حريم والخشالي، 2006) والسعودية مثل دراسة (العنقري، 2013) والعراق مثل دراسة (الحسين، 2012)، فيما افتقرت البيئة الفلسطينية إلى كم الدراسات اللازم الذي يتناول هذه المواضيع، كما تطرقت العديد من الدراسات الأجنبية إلى العلاقات ما بين العوامل التنظيمية الواردة في الدراسة وتأثيرها على متغيرات أخرى، وأكدت تلك الدراسات على أن العوامل التنظيمية الواردة في الدراسة تؤثر بشكل إيجابي على تحسين بيئة المنظمة والتي من ضمنها اللامركزية الإدارية، وكانت أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات هو ضرورة العمل على تعزيز تلك العوامل التنظيمية مما لها من أثر في زيادة اللامركزية الإدارية، مما يعنى قدرة المنظمة بشكل أكبر على تحقيق أهدافها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تحققت أوجه الاستفادة من تلك الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- 1- تحديد مدى وجود علاقات بين العوامل التنظيمية قيد الدراسة من جهة وبين المتغير التابع قيد الدراسة (اللامركزية الإدارية)، إضافة لطبيعة وقوة تلك العلاقات.
- 2- التعرف على مدى حضور تلك المفاهيم الإدارية في الجانب التطبيقي والعملي ومدى تحقق الاستفادة في المجالات المختلفة التي تم تطبيق تلك المفاهيم فيها.
- 3- المساعدة على بلورة مشكلة الدراسة وتحديد الأهداف
- 4- الاستفادة في إثراء الاطار النظري ومفاهيم المتغيرات.
- 5- زيادة البحث والتعمق في موضوع الدراسة والاستفادة من المراجع المستخدمة.
- 6- تسهيل صياغة وإعداد الاستبانة وتحديد المحاور والأسئلة.
- 7- الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ومحاولة الربط مع نتائج الراسة الحالية.

وقد تميزت الدراسة الحالية بعدة مميزات من أهمها:

- 1- تتناول هذه الدراسة تحليل العلاقة بين متغيرات من أهم أدبيات الإدارة والسلوك، وبالتالي فهي تساير التطور الإداري المنشود.
- 2- تحاول الدراسة أن تستفيد من المعرفة التراكمية المتاحة في مختلف الدراسات، وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بهدف تطوير الممارسات الإدارية في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- 3- بالرغم من كثافة الدراسات المتعلقة بمفردات الدراسة (الهيكل التنظيمي، التمكين الإداري، التفويض الإداري، اللامركزية) لدى الباحثين الأجانب، إلا أن الدراسات العربية في ذات المفردات دون المستوى المطلوب لسد الفجوة في هذا المجال.
- 4- ندرة الأبحاث التي تناولت موظفي القطاع الحكومي الفلسطيني بشكل خاص، وقياس مدى تأثير العوامل التنظيمية المبحوثة في الدراسة على تطبيق اللامركزية الإدارية.

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع

- منهجية الدراسة
- مصادر البيانات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- سمات عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية



الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

❖ منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث إن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، "أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث إن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

❖ مصادر البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات، هما:

1- البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث، وحصراً وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2- البيانات الثانوية.

قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف إلى الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة .

❖ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارات والدوائر ورؤساء الأقسام في الوزارات الحكومية في قطاع غزة والموضحة في الجدول التالي:

م	إسم الوزارة	م	إسم الوزارة
1	وزارة الداخلية والأمن الوطني	13	وزارة التربية والتعليم العالي
2	وزارة المالية	14	وزارة الصحة
3	وزارة التخطيط	15	وزارة شؤون المرأة
4	وزارة العمل	16	وزارة شؤون الأسرى والمحررين
5	وزارة الخارجية	17	وزارة الشؤون الإجتماعية
6	وزارة النقل والمواصلات	18	وزارة الإعلام
7	وزارة الاتصالات والتكنولوجيا	19	وزارة الشباب والرياضة
8	وزارة الأشغال العامة والإسكان	20	وزارة الثقافة
9	وزارة الحكم المحلي	21	وزارة الأوقاف والشؤون الإدارية
10	وزارة السياحة والآثار	22	وزارة العمل
11	وزارة الاقتصاد الوطني	23	وزارة الزراعة
12	الشؤون المدنية	24	شؤون البيئة

وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (2837) فرد موزعين على النحو التالي:

العدد	المنصب الإداري
130	مدير إدارة
708	مدير دائرة
1999	رئيس قسم

❖ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (300) مفردة، وذلك بناءً على المعادلة الإحصائية المستخدمة في تحديد حجم العينة $[n = ((Z\alpha)^2 * 2 * (S)^2) / (d)^2]$ ، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع (296) إستبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (4) إستبانات، نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (292) استبانة.

❖ سمات عينة الدراسة:

الجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

• الجنس

يبين جدول رقم (2) أن (79.5%) من عينة الدراسة من الذكور، و (20.5%) من عينة الدراسة من الإناث .

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
79.5	232	ذكر
20.5	60	أنثى
100.0	292	المجموع

الملاحظ من الجدول رقم (2) أن نسبة العاملين الذكور أكبر من الإناث، ويعزو الباحث هذه النسبة إلى أن عدد الذكور العاملين أكبر من عدد الإناث في تبوؤ المناصب الإدارية في

المؤسسات، ويرجع ذلك لعدة أسباب، منها قدرة الذكور على التعامل مع متطلبات تلك المناصب وتحمل التبعات والأعباء، وكذلك فترات تغيب الإناث المتكررة الحاصلة بسبب الولادة ورعاية الأبناء، بالإضافة للثقافة السائدة لدى المجتمع الفلسطيني، والتي تنظر بشكل سلبي لتبوؤ المرأة المناصب الإدارية .

• العمر:

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	24	8.2
من 30- أقل من 40 سنة	107	36.6
من 40- أقل من 50 سنة	105	36.0
50 سنة فأكثر	56	19.2
المجموع	292	100.0

الملاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر للعاملين في المؤسسات الحكومية هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين 30-50 عام.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لعملية إعادة شغل المناصب الإدارية التي تمت بعد استنكاف عدد كبير من الموظفين والعاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع غزة، وذلك على أثر الانقسام الذي حدث بين شطري الوطن، مما يشير إلى تبوؤ الشباب عدد كبير من تلك المناصب الإدارية في المؤسسات الحكومية.

• المؤهل العلمي:

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	32	11.0
بكالوريوس	189	64.7
دراسات عليا	71	24.3
المجموع	292	100.0

الملاحظ من خلال الجدول رقم (4)، أن النسبة الأكبر للعاملين في المؤسسات الحكومية هم من حملة شهادة البكالوريوس، ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن السياسة العامة للتوظيف في المؤسسات الحكومية تقوم على الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) كمتطلب للتوظيف، كما أن هذه النتيجة تتسجم مع كون المجتمع الفلسطيني من أكثر الشعوب تعليماً، وتوجد به نسبة عالية من حملة الشهادات الجامعية، كما أن نسبة حملة الشهادات العليا (الدكتوراة والماجستير) هي نسبة معتبرة مما يعني توفر الخبرة والمعرفة الكافية.

• مدة المنصب الإداري:

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة المنصب الإداري

النسبة المئوية	التكرار	مدة المنصب الإداري
40.8	119	أقل من خمس سنوات
46.9	137	5- أقل من 10 سنوات
8.2	24	10- أقل من 15 سنة
1.4	4	15- أقل من 20 سنة
2.7	8	20 سنة فأكثر
100.0	292	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن النسبة الأكبر للعاملين هم ممن تتراوح مدة المنصب الإداري لديهم من 5- 10 سنوات، وتتسجم هذه النتيجة مع كون تلك المناصب تم تبوؤها من قبل عنصر الشباب في الفترة التي استتف فيها الموظفون عن عملهم.

• المسمى الإداري:

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة الحالية
11.3	33	مدير إدارة
18.5	54	مدير دائرة
70.2	205	رئيس قسم
100.0	292	

الملاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن النسبة الأكبر للعاملين في المناصب الإدارية هم من يشغلون منصب (رئيس قسم)، وهذه النتيجة تتسجم مع كون المهام والواجبات التي يقوم بها رئيس القسم تحتوى على تفاصيل أكثر من تلك التي يؤديها أصحاب المناصب الإدارية العليا.

❖ أداة الدراسة :

لقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - 5- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديلها حسب ما يناسب.
 - 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:
 - ◀ القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات.
 - ◀ القسم الثاني: يتناول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:
 - المحور الأول: أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية ويتكون من 10 فقرات.
 - المحور الثاني: أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية ويتكون من 10 فقرات.
 - المحور الثالث: أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية ويتكون من 15 فقرة.
 - المحور الرابع: أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية ويتكون من 15 فقرة.
- وقد كانت الإجابات على حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (7)

جدول رقم (7) مقياس الإجابات

1	2	3	4	5	الدرجة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التصنيف
20% - 36%	36.1% - 52%	52.1% - 68%	68.1% - 84%	84.1% - 100%	الوزن النسبي

❖ صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، ص429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001، ص 179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر من المتخصصين في الإدارة والمحاسبة والإحصاء، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة، حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

2 - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتبين الجداول من رقم (8) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الإحصائية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يساهم الهيكل التنظيمي في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية داخل الوزارة.	0.852	0.000
2	يتيح الهيكل التنظيمي توزيع مراكز صنع القرارات على الإدارات والدوائر والأقسام من أجل تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.871	0.000
3	ينسجم الهيكل التنظيمي مع أهداف تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.721	0.000
4	يدعم الهيكل التنظيمي الفعالية والكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.758	0.000
5	يسهم تطبيق التسلسل الهرمي التنظيمي في تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.798	0.000
6	يسمح الهيكل التنظيمي للوزارة باتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة وفعالية.	0.770	0.000
7	يوفر الهيكل التنظيمي وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والأعمال داخل الوزارة.	0.793	0.000
8	يتم تعزيز الهيكل التنظيمي بالكوادر والكفاءات البشرية القادرة على تطبيق الخطط وصولاً إلى اللامركزية الإدارية.	0.621	0.000
9	يساعد مبدأ التخصص في العمل على تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.725	0.000
10	يعتبر الهيكل التنظيمي العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.651	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (9)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تساهم القوانين والأنظمة في تنظيم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهل تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.815	0.000
2	تعتبر إجراءات الرقابة مناسبة وتساعد في تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.847	0.000
3	تمتاز القوانين والأنظمة المعمول بها بالمرونة الكافية لتطبيق اللامركزية الإدارية.	0.699	0.000
4	يوجد التزام بالمعايير والضوابط الرقابية أثناء تطبيق القرارات الإدارية.	0.851	0.000
5	يؤدي وضوح بنود القوانين والأنظمة إلى عدم إرباك العمل وتأخيره.	0.829	0.000
6	تنسجم الأنظمة والتعليمات في الوزارة مع أهداف تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.821	0.000
7	يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات في المستويات الإدارية بما يتناسب مع كل مستوى.	0.660	0.000
8	يتم الأخذ بتوصيات الجهات الرقابية في الوزارة بما يسهم في تعزيز اللامركزية الإدارية.	0.538	0.002
9	تعتبر الأنظمة والتعليمات العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.576	0.001
10	تعمل الأنظمة والتعليمات المتبعة على المساعدة في عملية اتخاذ القرارات بشكل لامركزي.	0.674	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تلتزم الوزارة بتنمية الثقة بين العاملين للمشاركة في كل أوجه العمل.	0.838	0.000
2	تلتزم الوزارة بتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.	0.658	0.000
3	تساعد الوزارة في عملية التدريب وتطوير الأداء واكتساب معارف جديدة.	0.907	0.000
4	تعمل الوزارة على توفير بيئة مناسبة للإبداع والتميز في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.	0.831	0.000
5	تعتبر الأنشطة التي تكون ضمن واجباتي الوظيفية ذات معنى كونها تتلاءم مع مؤهلاتي العلمية.	0.885	0.000
6	تسعى الوزارة إلى تعزيز إدارة المعرفة في الإدارات والدوائر والأقسام.	0.907	0.000
7	يوجد تطوير بشكل مستمر في نظم المعلومات الإدارية المعمول بها في الوزارة.	0.898	0.000
8	يتم ترجمة المعارف الجديدة المكتسبة إلى برامج وخطوات عملية في الوزارة.	0.843	0.000
9	توجد مرونة كافية للاستجابة للمشكلات المختلفة التي تواجه الوزارة.	0.620	0.000
10	يتم إشراك المرؤوسين والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى في وضع الخطط وتحديد سياسات الإدارة.	0.758	0.000
11	تمنح الإدارة العليا الإدارات والدوائر والأقسام قدرًا كافيًا من الحرية أثناء تنفيذ الأنشطة المطلوبة.	0.576	0.001
12	يتم العمل بروح الفريق في مواجهة الأزمات التي تواجه الوزارة.	0.741	0.000
13	يساعد نظام الحوافز المعمول به داخل الوزارة على تمكين الموظفين.	0.786	0.000
14	تتناسب البرامج التدريبية للمرؤوسين مع احتياجاتهم الوظيفية.	0.672	0.000
15	يعتبر التمكين الإداري العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.698	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (11)

الصدق الداخلي لقرارات المحور الرابع: أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى على أسس واضحة.	0.852	0.000
2	تساعد ممارستي للتفويض الإداري في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية في نطاق اختصاصي.	0.895	0.000
3	يساهم التفويض الإداري في تحسين جودة القرارات المتخذة.	0.895	0.000
4	يوجد استعداد لدى العاملين في المستويات الإدارية الأدنى لتقبل مبدأ التفويض الإداري.	0.896	0.000
5	يعتبر التفويض الإداري وسيلة فعالة لتدريب وتطوير العاملين في المستويات الإدارية الأدنى.	0.916	0.000
6	يتم توفير الإمكانيات اللازمة للمرؤوسين المفوضة إليهم الصلاحيات لإنجاز العمل.	0.766	0.000
7	يتم توفير المعلومات الخاصة بالعمل للمرؤوسين المفوضة إليهم الصلاحيات.	0.703	0.000
8	يوجد توازن بين مستوى التفويض للمهام وبين السلطات الممنوحة للمرؤوسين.	0.742	0.000
9	تهتم الإدارة العليا بتشجيع العاملين في المستويات الأدنى على اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.	0.809	0.000
10	يساعد التفويض الإداري على التركيز على القضايا الأكثر أهمية في العمل.	0.827	0.000
11	يساهم التفويض في سرعة اتخاذ وتطبيق القرارات وبالتالي توفير الوقت اللازم لإنجاز المهام.	0.772	0.000
12	يتمتع المرؤوسون والعاملون في المستويات الإدارية الأدنى بالكفاءة اللازمة لتطبيق مبدأ التفويض الإداري.	0.700	0.000
13	يتم تصميم نظم المعلومات الإدارية واستخدامها على نحو يساعد في تطبيق مبدأ التفويض الإداري.	0.712	0.000
14	تعتبر الحدود الخاصة بالمسئوليات وجهات المساءلة واضحة ومعروفة.	0.705	0.000
15	يعتبر مبدأ التفويض الإداري هو الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية في الوزارة.	0.780	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

1. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.822	0.000
الثاني	أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.913	0.000
الثالث	أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.927	0.000
الرابع	أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.847	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995، ص430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الإستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث "ر" معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (13) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة، حيث بلغ (0.8842)، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (13)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.8379	0.9118
الثاني	أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.7829	0.8782
الثالث	أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.7699	0.8700
الرابع	أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية.	0.7785	0.8755
	جميع الفقرات	0.7925	0.8842

2 - طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وقد بين جدول رقم (14) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ (0.9076) مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (14)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.	10	0.9376
الثاني	أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية.	10	0.8973
الثالث	أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية.	15	0.8838
الرابع	أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية.	15	0.9264
	جميع الفقرات	50	0.9076

❖ المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفقرة أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، وجدول رقم (15) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (15)
مقياس ليكرت الخماسي

الفترة (متوسط الفقرة)	1.8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	5-4.21
التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	%36-%20	%52-%36	%68-%52	%84-%68	%100-%84

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996، ص89)، كذلك تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة .

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف إلى مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).

5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
7. معادلة سبيرمان براون للثبات.
8. اختبار كولومجروف-سمرنوف، لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
(1- Sample K-S).
9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة (One sample T test)، لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
10. اختبار t للفرق بين عينتين مستقلتين.
11. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاثة متوسطات فأكثر.
12. اختبار شففيه للفرق المتعددة بين المتوسطات.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

الفصل
الخامس

◀ اختبار التوزيع الطبيعي

◀ تحليل البيانات واختبار الفرضيات



الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (16) نتائج الاختبار، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول رقم (16)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.	10	0.085	0.071
الثاني	أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية.	10	0.993	0.203
الثالث	أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية.	15	0.994	0.363
الرابع	أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية.	15	0.995	0.422
	جميع الفقرات	50	0.634	0.816

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية (بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها) إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "1.97" (أو القيمة الاحتمالية أقل من "0.05" والوزن النسبي أكبر من "60%" والمتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المحايد 3)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "1.97" (أو القيمة الاحتمالية أقل من "0.05" والوزن النسبي أقل من "60%" والمتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المحايد 3)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من "0.05".

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التفويض الإداري، التمكين الإداري) على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية .

ويتفرع منها الفرضيات التالية :

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي للمؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية)

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

1- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "78.22%" وهي أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الهيكل التنظيمي يساهم في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية داخل الوزارة".

يرى الباحث أن النسبة "78.22%" هي نسبة مرتفعة، مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي واضح ويصف بدقة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

2- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "74.79%" وهي أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000"، وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الهيكل التنظيمي يتيح توزيع مراكز صنع القرارات على الإدارات والدوائر والأقسام من أجل تطبيق اللامركزية الإدارية "

يرى الباحث أن هذه النسبة جيدة، ويعزو سبب تلك النتيجة إلى تناسب الهيكل التنظيمي لتلك المؤسسات مع القرارات المطلوبة من تلك المناصب الإدارية.

كما أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "68.29%" وهي أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الهيكل التنظيمي يوفر وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والأعمال داخل الوزارة".

ويتبين من ذلك أن الهيكل التنظيمي للوزارات بحاجة إلى إعادة توصيف للوظائف والأعمال داخل الوزارة.

2- في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "65.48%"، وهي أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000"، وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أنه "يتم تعزيز الهيكل التنظيمي بالكوادر والكفاءات البشرية القادرة على تطبيق الخطط وصولاً إلى اللامركزية الإدارية". ويرى الباحث أن تلك النتيجة متوسطة، مما يشير إلى ضرورة تعزيز الهيكل التنظيمي بالكوادر والكفاءات البشرية لتحقيق اللامركزية.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية) تساوي "3.56"، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي "0.610"، والوزن النسبي يساوي "71.11%"، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي "15.552"، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "1.97"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي للمؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

يعزو الباحث سبب تلك النتيجة إلى أنه يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر لمواكبة التغيرات وبما يتلائم مع طبيعة نشاط المؤسسة.

وقد اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (أبو كويك، 2008)، والذي بين أن الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية يساهم في زيادة أداء الضباط العاملين في الوزارة، وكذلك اتفقت مع دراسة (جودة، 2010)، والذي توصل من خلالها إلى أن الهيكل التنظيمي يساهم بشكل إيجابي في عملية تمكين الموظفين (على اعتبار أن اللامركزية عاملاً أساسياً في تمكين الموظفين)، وكذلك اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عبله، 2013)، والتي توصلت إلى وجود أثر للهيكل التنظيمي

في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، إضافة إلى دراسة (Alinio,2008)، والتي توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير في تطبيق اللامركزية الإدارية.

ويعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات المحلية إلى تشابه ظروف العينات التي أجريت عليها الدراسات، حيث إن تلك الدراسات أجريت على العاملين في الوزارات الفلسطينية، كما يعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات العربية والأجنبية إلى كون تلك الدراسات أجريت في ظروف أكثر ملاءمةً واستقراراً، إضافة إلى أن عدداً من تلك الدراسات أجريت على القطاع الخاص مما يعني اهتماماً أكبر بتحسين الهياكل التنظيمية، لأن ذلك يعني زيادة في الأرباح.

من جانب آخر فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات، حيث اختلفت مع نتائج دراسة (نعيرات،2006)، والتي بينت أن الهياكل التنظيمية في مستشفى جنين تتسم بالمركزية، وكذلك مع نتائج دراسة (الفرا واللوح،2007) والتي خلصت إلى وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية، كذلك الأمر بالنسبة لدراسة (حريم والخشالي،2006) والتي كان من نتائجها وجود تأثير سلبي لأبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، إضافة لوجود نزعة المركزية بشكل ملموس في الهياكل التنظيمية.

ويعزو الباحث سبب الاختلاف في نتائج الدراسة عن نتائج الدراسات المحلية المذكورة إلى كون تلك الدراسات أجريت في أوقات كانت تفتقر فيها الوزارات إلى الإستقرار الأمني والسياسي، مما ساهم عدم تطور الهياكل التنظيمية لتؤدي الأهداف المرجوة منها على الوجه المطلوب.

أما الاختلاف مع نتائج الدراسات العربية والأجنبية فيعزوه الباحث إلى إختلاف طبيعة عينة الدراسة مع اختلاف الظروف والبيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات.

جدول رقم (17)

تحليل فقرات المحور الأول (أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يساهم الهيكل التنظيمي في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية داخل الوزارة.	3.91	0.816	78.22	19.080	0.000
2	يتيح الهيكل التنظيمي توزيع مراكز صنع القرارات على الإدارات والدوائر والأقسام من أجل تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.74	0.829	74.79	15.239	0.000
3	ينسجم الهيكل التنظيمي مع أهداف تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.50	0.921	70.00	9.274	0.000
4	يدعم الهيكل التنظيمي الفعالية والكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.62	0.872	72.33	12.086	0.000
5	يسهم تطبيق التسلسل الهرمي التنظيمي في تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.52	0.823	70.41	10.814	0.000
6	يسمح الهيكل التنظيمي للوزارة باتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة وفعالية.	3.53	0.898	70.55	10.033	0.000
7	يوفر الهيكل التنظيمي وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والأعمال داخل الوزارة.	3.41	0.932	68.29	7.596	0.000
8	يتم تعزيز الهيكل التنظيمي بالكوادر والكفاءات البشرية القادرة على تطبيق الخطط وصولاً إلى اللامركزية الإدارية.	3.27	0.949	65.48	4.933	0.000
9	يساعد مبدأ التخصص في العمل على تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.45	0.942	68.90	8.078	0.000
10	يعتبر الهيكل التنظيمي العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.61	0.845	72.12	12.260	0.000
	جميع الفقرات	3.56	0.610	71.11	15.552	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "291" تساوي 1.97

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للأنظمة والتعليمات المتبعة في المؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية)

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

1- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "71.16%" وهو أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "القوانين والأنظمة تساهم في تنظيم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهل تطبيق اللامركزية الإدارية".

يرى الباحث أن هذه النسبة جيدة، وهذا يرجع إلى وضوح المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل مستوى إداري، ومعرفة العاملين بالمستويات الأخرى بتلك المسؤوليات والصلاحيات.

2- في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "70.75%" وهو أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "وضوح بنود القوانين والأنظمة يؤدي إلى عدم إرباك العمل وتأخيرته".

يرى الباحث أن هذه النسبة جيدة، وذلك يشير إلى معرفة الموظفين بالاجراءات المعمول بها وحرصهم على تطبيق تلك الاجراءات والقوانين.

كما أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي :

1- في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "62.88%"، وهو أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.008" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الأنظمة والتعليمات في الوزارة تتسجم مع أهداف تطبيق اللامركزية الإدارية".

يرى الباحث بأن هذه النسبة دون الجيدة، ويرجع ذلك إلى أن تطبيق القوانين وإلزام الموظفين بها يقيد الموظفين بشكل أكبر، وبالتالي يكون أقرب إلى المركزية منه إلى اللامركزية.

2- في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "61.71%" وهو أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.123" وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على أنه "يتم الأخذ بتوصيات الجهات الرقابية في الوزارة بما يساهم في تعزيز اللامركزية الإدارية بدرجة متوسطة".

يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن توصيات الجهات الرقابية تفرض بقوة القانون داخل الوزارة، وهو ما يتعارض من وجهة نظر الموظفين مع تطبيق اللامركزية.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية) تساوي "3.31" وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي "0.632"، والوزن النسبي يساوي "66.12%" وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي "8.275" وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "1.97"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ للأنظمة والتعليمات المتبعة في المؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية

يرى الباحث أن النسبة لفقرات هذا المحور دون الجودة، ويرجع ذلك إلى عدم انسجام الأنظمة والتعليمات في الوزارة مع أهداف تطبيق اللامركزية، بالإضافة إلى عدم تطبيق الأنظمة والتعليمات في المستويات الإدارية بما يتناسب مع كل مستوى، وعدم الأخذ بتوصيات الجهات الرقابية في الوزارة، كذلك عدم قناعة الموظفين بأن الأنظمة والتعليمات هي العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحلبي، 2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة وبين اللامركزية الإدارية، في وزارة المالية في قطاع غزة.

ويرجع سبب الاتفاق من وجهة نظر الباحث إلى كون وزارة المالية إحدى الوزارات الحكومية العاملة وتمر بنفس ظروف العينة قيد الدراسة.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الفرا، 2008)، حيث أشارت الدراسة إلى أن اللوائح والتشريعات المعمول بها في الوزارات الفلسطينية تعيق العمل، وكذلك اختلفت الدراسة مع نتائج دراسة (العوامل، 1994)، والتي بينت أن جمود التشريعات والقوانين عقبة أساسية أمام عملية التفويض.

ويرجع سبب الاختلاف من وجهة نظر الباحث إلى وجود خلل في فهم تلك القوانين، بالإضافة إلى عدم تطبيق تلك القوانين وفق آليات سليمة، إضافة إلى إختلاف الظروف التي أجريت فيها الدراسات.

جدول رقم (18)

تحليل فقرات المحور الثاني (أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تساهم القوانين والأنظمة في تنظيم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهل تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.56	0.845	71.16	11.282	0.000
2	تعتبر إجراءات الرقابة مناسبة وتساعد في تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.39	0.948	67.88	7.096	0.000
3	تمتاز القوانين والأنظمة المعمول بها بالمرونة الكافية لتطبيق اللامركزية الإدارية.	3.32	0.943	66.30	5.707	0.000
4	يوجد التزام بالمعايير والضوابط الرقابية أثناء تطبيق القرارات الإدارية.	3.28	0.957	65.55	4.953	0.000
5	يؤدي وضوح بنود القوانين والأنظمة إلى عدم إرباك العمل وتأخيرها.	3.54	0.946	70.75	9.709	0.000
6	تتسجم الأنظمة والتعليمات في الوزارة مع أهداف تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.14	0.919	62.88	2.673	0.008
7	يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات في المستويات الإدارية بما يتناسب مع كل مستوى.	3.16	0.979	63.15	2.750	0.006
8	يتم الأخذ بتوصيات الجهات الرقابية في الوزارة بما يسهم في تعزيز اللامركزية الإدارية.	3.09	0.947	61.71	1.545	0.123
9	تعتبر الأنظمة والتعليمات العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.22	1.016	64.45	3.743	0.000
10	تعمل الأنظمة والتعليمات المتبعة على المساعدة في عملية اتخاذ القرارات بشكل لامركزي.	3.37	0.949	67.40	6.660	0.000
	جميع الفقرات	3.31	0.632	66.12	8.275	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 291 " تساوي 1.97

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للتمكين الإداري للسلطة في المؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية)

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

1- في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "68.84%" وهو أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "التمكين الإداري يعتبر العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية".

يرى الباحث بأن هذه النسبة دون الجيدة، ويعزو هذه النتيجة إلى عدم تبني الوزارات لمبدأ التمكين الإداري بالشكل المطلوب، وعدم وضوح مفهوم التمكين الإداري للموظفين وعدم إدراكهم لأهميته.

2- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "66.44%" وهو أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الوزارة تلتزم بتنمية الثقة بين العاملين للمشاركة في كل أوجه العمل".

يرى الباحث بأن هذه النسبة دون الجيدة، ويعزو ذلك إلى وجود بعض الإشكاليات فيما يتعلق بتطبيق الإجراءات والتعليمات التي تعمل على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم من جانب، وتعزيز التنافس الإيجابي بين الموظفين من جهة أخرى.

كما أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

1- في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "58.42%"، وهو أقل من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.185" وهي أكبر من "0.05"، مما يدل على أن "الوزارة تعمل على توفير بيئة مناسبة للإبداع والتميز في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة بدرجة متوسطة".

يرى الباحث بأن هذه النسبة متدنية، ويعزو ذلك إلى عدم سعي الوزارات إلى توفير البيئة المناسبة للإبداع بالشكل اللازم، واعتماد الأعمال الروتينية التي تقتل الإبداع الإداري.

2- في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "55.34%"، وهو أقل من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000"، وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "نظام الحوافز المعمول به داخل الوزارة لا يساعد على تمكين الموظفين".

يرى الباحث بأن هذه النسبة متدنية، ويعزو ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها الحكومة العاملة في غزة، نتيجة لعدم قيام حكومة التوافق بالتزاماتها تجاه موظفي غزة، وكذلك نتيجة لإغلاق الجانب المصري للإنفاق التجارية التي كانت تشكل رافداً أساسياً للحكومة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية) تساوي "3.12"، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي "0.565"، والوزن النسبي يساوي "62.47%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي "3.729"، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "1.97"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتمكين الإداري للسلطة في المؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

يرى الباحث بأن هذه النسبة دون الجيدة، ويعزو ذلك إلى أسباب عدة منها: عدم التزام الوزارات بتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالشكل المطلوب، وذلك بسبب وجود أخطاء التحيز الإدراكي لدى الكثير من العاملين في المستويات الإدارية، إضافةً إلى ضعف عملية التدريب وتطوير الأداء واكتساب المعارف الجديدة، وكذلك عدم توفير بيئة عمل مناسبة للابداع والتميز في اتخاذ القرارات الإدارية، وعدم إشراك المرؤوسين في المستويات الدنيا في وضع الخطط المناسبة، وعدم وجود نظام حوافز فعال بسبب ضعف إمكانيات الوزارات المادية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة إلى حد ما مع نتائج دراسة (الحسين، 2012) التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية دون المتوسطة بين أبعاد التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي للعاملين، كذلك الحال بالنسبة لدراسة (الرقب، 2010) والتي بينت أن عناصر التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية متوفرة بدرجة متوسطة، ودراسة (صالح والمبيضين، 2011) والتي خلصت إلى أنه كلما زاد التمكين الإداري كلما تحسنت عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، وهذا بدوره ينسجم مع دراسة (خليل، 2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين توجه الجمعيات الأهلية للتخطيط الاستراتيجي وبين استخدام اللامركزية في اتخاذ القرار التخطيطي، كذلك اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (المحتسب، 2011) والتي توصلت إلى أن هناك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإنتاجية.

يعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات المحلية إلى تشابه ظروف العينات التي أجريت عليها الدراسات، حيث إن تلك الدراسات أجريت على العاملين في مؤسسات داخل قطاع غزة، مما يعني تشابه الظروف إلى حد ما، كما يعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات العربية والأجنبية

إلى كون مبدأ التمكين الإداري من مداخل الإصلاح والتغيير في المؤسسات، وبالتالي يوجد هناك حرص على تطبيق هذا المبدأ.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (عفانة، 2013) والتي خلصت إلى أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة (81%)، بالإضافة لوجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل، ودراسة (الزاملي، 2013) والتي بينت أن درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت بنسبة كبيرة وبوزن نسبي (74.8%)، ودراسة (Farmer, 2011) التي خلصت إلى أنه لا توجد علاقة قوية بين التمكين الإداري للعاملين وبين الاحتراق والرضا الوظيفي، ودراسة (جودة، 2010) والتي توصلت إلى وجود شعور بدرجة متوسطة (حيادية) بالتمكين من قبل المبحوثين، ودراسة (Darlington, 2007) والتي أظهرت نتائجها أنه على الرغم من أن العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في صنع القرارات، غير أن المسؤولين غير مدركين لمفاهيم التمكين الإداري وليس لديهم القدرة الكافية لممارسة التمكين الإداري للموظفين.

ويعزو الباحث سبب الاختلاف مع بعض الدراسات المحلية والتي أظهرت نتائج إيجابية أعلى بكثير من هذه الدراسة، إلى كون تلك الدراسات أجريت على المؤسسات غير الحكومية، مما يعني اختلاف النمط الإداري واختلاف القوانين واللوائح التي تخضع لها مقارنة بالمؤسسات الحكومية، كذلك فإن الأعباء والمسئوليات التي تقع على عاتق تلك المؤسسات الأهلية تعتبر أقل بكثير من تلك الموجودة على كاهل المؤسسات الحكومية، مما يسمح بتطبيق مبادئ التطوير الإداري في تلك المؤسسات الأهلية بشكل أفضل.

ويعزو الباحث سبب الاختلاف مع الدراسات العربية والأجنبية إلى اختلاف الظروف والثقافة الإدارية التي تخضع لها عينة الدراسة في كل منطقة.

جدول رقم (19)

تحليل فقرات المحور الثالث (أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تلتزم الوزارة بتنمية الثقة بين العاملين للمشاركة في كل أوجه العمل.	3.32	0.816	66.44	6.742	0.000
2	تلتزم الوزارة بتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.	3.07	0.946	61.37	1.237	0.217
3	تساعد الوزارة في عملية التدريب وتطوير الأداء واكتساب معارف جديدة.	3.10	0.944	61.92	1.736	0.084
4	تعمل الوزارة على توفير بيئة مناسبة للإبداع والتميز في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.	2.92	1.014	58.42	- 1.327	0.185
5	تعتبر الأنشطة التي تكون ضمن واجباتي الوظيفية ذات معنى كونها تتلاءم مع مؤهلاتي العلمية.	3.23	1.032	64.66	3.854	0.000
6	تسعى الوزارة إلى تعزيز إدارة المعرفة في الإدارات والدوائر والأقسام.	3.16	0.957	63.15	2.812	0.005
7	يوجد تطوير بشكل مستمر في نظم المعلومات الإدارية المعمول بها في الوزارة.	3.29	0.893	65.82	5.568	0.000
8	يتم ترجمة المعارف الجديدة المكتسبة إلى برامج وخطوات عملية في الوزارة.	3.11	0.900	62.12	2.016	0.045
9	توجد مرونة كافية للاستجابة للمشكلات المختلفة التي تواجه الوزارة.	3.07	0.896	61.44	1.372	0.171
10	يتم إشراك المرؤوسين والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى في وضع الخطط وتحديد سياسات الإدارة.	2.96	1.004	59.18	- 0.699	0.485
11	تمنح الإدارة العليا الإدارات والدوائر والأقسام قدرًا كافيًا من الحرية أثناء تنفيذ الأنشطة المطلوبة.	3.13	0.969	62.60	2.296	0.022
12	يتم العمل بروح الفريق في مواجهة الأزمات التي تواجه الوزارة.	3.17	0.989	63.36	2.899	0.004
13	يساعد نظام الحوافز المعمول به داخل الوزارة على تمكين الموظفين.	2.77	1.106	55.34	- 3.597	0.000
14	تتناسب البرامج التدريبية للمرؤوسين مع احتياجاتهم الوظيفية.	3.12	0.942	62.33	2.113	0.035
15	يعتبر التمكين الإداري العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية.	3.44	0.998	68.84	7.562	0.000
	جميع الفقرات	3.12	0.565	62.47	3.729	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "291" تساوي 1.97

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتفويض الإداري للإداريين في المؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية)

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

1- في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "78.77%"، وهو أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "مبدأ التفويض الإداري يعتبر هو الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية في الوزارة".

يرى الباحث بأن هذه النسبة جيدة، ويعزو ذلك إلى إدراك المبحوثين بشكل جيد لأهمية التفويض الإداري.

2- في الفقرة رقم "5"، بلغ الوزن النسبي "69.25%"، وهو أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000"، وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "التفويض الإداري يعتبر وسيلة فعالة لتدريب وتطوير العاملين في المستويات الإدارية الأدنى".

يرى الباحث أن هذه النسبة دون الجيدة، ويعزو ذلك إلى عدم تطبيق الوزارات لمبدأ التفويض الإداري في الوزارات وفق الطرق السليمة، بحيث يصبح المرؤوس قادراً على اتخاذ القرارات بالشكل السليم.

كما أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي :

1- في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "62.95%" وهو أكبر من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.009" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أنه "يتم توفير الإمكانيات اللازمة للمرؤوسين المفوضة إليهم الصلاحيات لإنجاز العمل".

يرى الباحث أن هذه النسبة دون الجيدة بالرغم من كونها إيجابية، ويعزو ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها الوزارات.

2- في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "59.52%" وهي أقل من "60%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.693" وهي أكبر من "0.05"، مما يدل على أن أفراد العينة لا يستطيعون تكوين رؤية واضحة حول أن "الإدارة العليا تهتم بتشجيع العاملين في المستويات الأدنى على اتخاذ القرارات الإدارية المهمة".

وبصفة عامة يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية) تساوي "3.34"، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي "0.580"، والوزن النسبي يساوي "66.87%" وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي "10.114" وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "1.97"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتفويض الإداري للإداريين في المؤسسة الحكومية على تطبيق اللامركزية الإدارية.

يرى الباحث أن النسبة لهذا المحور دون الجيدة وإن كانت إيجابية، ويعزو ذلك إلى وجود ضعف في جوانب عدة تشمل عدم توفير الإمكانيات والمعلومات اللازمة للمرؤوسين المفوضة إليهم الصلاحيات، وكذلك عدم وجود التوازن المطلوب بين مستوى التفويض للمهام وبين السلطات الممنوحة للمرؤوسين، بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بتشجيع المرؤوسين العاملين في المستويات الأدنى على اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (العنقري، 2013)، التي توصلت إلى أن تفويض الصلاحيات يسهم بدرجة كبيرة في تنمية المهارات الإدارية لموظفات الجامعة بمتوسط (4.03)، ودراسة (عبانة والجمعان، 2010) التي أظهرت أن دور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كان متوسطاً في نشاطات وزارة التربية والتعليم في الأردن، واتفقت كذلك مع دراسة (Meagher, Wait, 2014) التي توصلت إلى أن تفويض السلطة يشكل دعامة أساسية لبناء ثقة العاملين بالإدارة، واتفقت كذلك مع دراسة (Morake et al., 2012) التي توصلت إلى أنه يوجد هناك ممارسة لعملية التفويض الإداري في بعض المهام، إضافة إلى وجود بعض المعوقات المتعلقة بشخصيات المدراء أنفسهم.

يعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات العربية والأجنبية إلى أن الوزارات الفلسطينية تحاول أن تمارس عملية التفويض على أسس علمية كما الحال في بعض الدول العربية والأجنبية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مهنا، 2006) والتي توصلت إلى أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً بنسبة (82.2%)، واختلفت من جانب آخر مع نتائج دراسة (راضي، 2010) والتي خلصت إلى أن العاملين في المستويات العليا في الوزارات الفلسطينية لا يوجد لديهم استعداد لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا، مما يعني أنه لا يتم تطبيق اللامركزية الإدارية في تلك الوزارات.

ويعزو الباحث سبب الاختلاف مع الدراسات المحلية من حيث إن نتائج تلك الدراسات إيجابية بشكل أعلى بكثير، إلى أن بعض تلك الدراسات تم تطبيقها على الجامعات الفلسطينية والتي تعتبر الأنظمة الإدارية فيها قوية، وتعمل على تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة بسبب وجود نوع من التنافس القائم بين تلك المؤسسات.

جدول رقم (20)

تحليل فقرات المحور الرابع (أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى على أسس واضحة.	3.32	0.849	66.44	6.480	0.000
2	تساعد ممارستي للتفويض الإداري في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية في نطاق اختصاصي.	3.44	0.912	68.84	8.278	0.000
3	يساهم التفويض الإداري في تحسين جودة القرارات المتخذة.	3.41	0.978	68.15	7.118	0.000
4	يوجد استعداد لدى العاملين في المستويات الإدارية الأدنى لتقبل مبدأ التفويض الإداري.	3.44	0.893	68.77	8.391	0.000
5	يعتبر التفويض الإداري وسيلة فعالة لتدريب وتطوير العاملين في المستويات الإدارية الأدنى.	3.46	0.954	69.25	8.285	0.000
6	يتم توفير الإمكانات اللازمة للمرؤوسين المفوضة إليهم الصلاحيات لإنجاز العمل.	3.15	0.950	62.95	2.649	0.009
7	يتم توفير المعلومات الخاصة بالعمل للمرؤوسين المفوضة إليهم الصلاحيات.	3.20	0.924	63.97	3.673	0.000
8	يوجد توازن بين مستوى التفويض للمهام وبين السلطات الممنوحة للمرؤوسين.	3.16	0.963	63.29	2.916	0.004
9	تهتم الإدارة العليا بتشجيع العاملين في المستويات الأدنى على اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.	2.98	1.037	59.52	-0.395	0.693
10	يساعد التفويض الإداري على التركيز على القضايا الأكثر أهمية في العمل.	3.37	1.001	67.33	6.253	0.000
11	يساهم التفويض في سرعة اتخاذ وتطبيق القرارات وبالتالي توفير الوقت اللازم لإنجاز المهام.	3.42	1.014	68.49	7.155	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
12	يتمتع المرؤوسون والعاملون في المستويات الإدارية الأدنى بالكفاءة اللازمة لتطبيق مبدأ التفويض الإداري.	3.25	0.965	65.07	4.485	0.000
13	يتم تصميم نظم المعلومات الإدارية واستخدامها على نحو يساعد في تطبيق مبدأ التفويض الإداري.	3.21	0.902	64.25	4.022	0.000
14	تعتبر الحدود الخاصة بالمسئوليات وجهات المساءلة واضحة ومعروفة.	3.40	0.900	67.95	7.539	0.000
15	يعتبر مبدأ التفويض الإداري هو الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية في الوزارة.	3.94	0.925	78.77	17.338	0.000
	جميع الفقرات	3.34	0.580	66.87	10.114	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "291" تساوي "1.97"

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التفويض الإداري، التمكين الإداري) على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة (أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية) مرتبة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية حسب الوزن النسبي كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لمحور (أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية) "71.11%" وقد احتل المرتبة الأولى.
- بلغ الوزن النسبي لمحور (أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية) "66.87%" وقد احتل المرتبة الثانية.
- بلغ الوزن النسبي لمحور (أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية) "66.12%" وقد احتل المرتبة الثالثة.
- بلغ الوزن النسبي لمحور (أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية) "62.47%" وقد احتل المرتبة الرابعة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة (أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية) تساوي "3.31" وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي "0.488"، والوزن النسبي يساوي "66.25%" وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي "10.945"، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "1.97"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التفويض الإداري، التمكين الإداري) على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

يرى الباحث بأن العوامل التنظيمية موضع الدراسة تؤثر على تطبيق اللامركزية الإدارية بشكل إيجابي، ولكن ليس بنسب مرتفعة، مما يشير إلى وجود عوامل تنظيمية أخرى تؤثر بشكل أكبر من العوامل المذكورة، كذلك يتبين أن التعليمات والقوانين والأنظمة المعمول بها داخل الوزارات لا يتم تطبيقها على الوجه الذي يؤدي لتطبيق اللامركزية الإدارية بالشكل المطلوب، إضافة لذلك يتضح أن مبدأ التمكين الإداري لا يتم تطبيقه بالشكل الذي يؤدي لتطبيق اللامركزية الإدارية.

جدول رقم (21)

تحليل محاور الدراسة (أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية	3.56	0.610	71.11	15.552	0.000
2	أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية	3.31	0.632	66.12	8.275	0.000
3	أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية	3.12	0.565	62.47	3.729	0.000
4	أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية	3.34	0.580	66.87	10.114	0.000
	جميع المحاور	3.31	0.488	66.25	10.945	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "291" تساوي 1.97

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة المنصب الإداري، المسمى الإداري).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى الجنس .

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة " $\alpha = 0.05$ "، والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي "0.184" وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي "1.97"، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي "0.854" وهي أكبر من "0.05"، مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة " $\alpha = 0.05$ ".

يرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية، ويعزو ذلك إلى أن ممارسة العمل الإداري بحاجة إلى مهارات وقدرات عقلية، وبالتالي لا يشكل الجنس عاملاً أساسياً، بعكس الأعمال التي تحتاج لقدرات بدنية، حيث يتميز فيها الذكور عن الإناث بشكل واضح. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (البحابصة، 2014) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول ممارسة التفويض الإداري تعزى لمتغير الجنس، كذلك اتفقت أيضاً مع دراسة (الزالمي، 2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (22)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحور
0.473	0.718	0.610	3.57	232	نكر	أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.614	3.51	60	انثى	
0.951	0.062	0.656	3.31	232	نكر	أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.538	3.30	60	انثى	
0.999	0.001	0.585	3.12	232	نكر	أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.483	3.12	60	انثى	
0.974	0.033	0.602	3.34	232	نكر	أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.491	3.35	60	انثى	
0.854	0.184	0.510	3.32	232	نكر	جميع محاور الاستبانة
		0.391	3.30	60	انثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "391" ومستوى دلالة "0.05" تساوي 1.97

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى العمر .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي "0.451" وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي "2.63"، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي "0.716" وهي أكبر من "0.05"، مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية، ويعزو ذلك إلى أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة هم من "رؤساء الأقسام"، والذين تعتبر أعمارهم متقاربة وبالتالي لا يعتبر فارق العمر عاملاً مهماً. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو كويك، 2012)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر الهياكل التنظيمية تعزى لمتغير العمر، كذلك اتفقت

نتائج الدراسة مع دراسة (الرقب، 2010)، والتي خلصت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول التمكين الإداري تعزى لمتغير العمر.

فيما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة(عفانة، 2013) والتي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر التمكين الإداري على فعالية فرق العمل تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى العمر.

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.339	1.125	0.419	3	1.256	بين المجموعات	أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.372	288	107.145	داخل المجموعات	
			291	108.401	المجموع	
0.702	0.472	0.190	3	0.570	بين المجموعات	أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.402	288	115.759	داخل المجموعات	
			291	116.329	المجموع	
0.868	0.241	0.077	3	0.232	بين المجموعات	أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.322	288	92.662	داخل المجموعات	
			291	92.895	المجموع	
0.572	0.669	0.226	3	0.677	بين المجموعات	أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.338	288	97.258	داخل المجموعات	
			291	97.935	المجموع	
0.716	0.451	0.108	3	0.324	بين المجموعات	جميع فقرات الاستبانة
		0.239	288	68.873	داخل المجموعات	
			291	69.196	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 288" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي "1.402" وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي "3.03"، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي "0.248" وهي أكبر من "0.05"، مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يرى الباحث بأن ذلك يعزى إلى أن معظم الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية هم من فئة المتعلمين، وأن غالبيتهم "64.7%" من حملة الشهادة الجامعية الأولى، مما انعكس على عدم وجود فروقات إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البجاصة، 2014) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر التفويض الإداري على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، كذلك الحال بالنسبة لدراسة (عفانة، 2013)، التي خلصت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر التمكين الإداري على فعالية فرق العمل تعزى للمؤهل العلمي.

فيما اختلفت مع نتائج دراسة (الزامل، 2013) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر التمكين الإداري على الإبداع لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.122	2.122	0.785	2	1.569	بين المجموعات	أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.370	289	106.832	داخل المجموعات	
			291	108.401	المجموع	
0.386	0.956	0.382	2	0.764	بين المجموعات	أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.400	289	115.565	داخل المجموعات	
			291	116.329	المجموع	
0.118	2.154	0.682	2	1.364	بين المجموعات	أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.317	289	91.531	داخل المجموعات	
			291	92.895	المجموع	
0.685	0.379	0.128	2	0.256	بين المجموعات	أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.338	289	97.679	داخل المجموعات	
			291	97.935	المجموع	
0.248	1.402	0.332	2	0.665	بين المجموعات	جميع فقرات الاستبانة
		0.237	289	68.532	داخل المجموعات	
			291	69.196	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 289" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى مدة المنصب الإداري.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى مدة المنصب الإداري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي "0.848" وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي "2.40"، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي "0.496" وهي أكبر من "0.05"، مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى مدة المنصب الإداري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات متعلق بشكل أساسي بثقافة العاملين وثقافة الوزارة ككل، وبالتالي فإن مدة المنصب الإداري لا تشكل فارقاً في التوجه نحو اللامركزية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الرقب، 2010) والتي خلصت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمدة المنصب الإداري، كذلك اتفقت الدراسة مع دراسة (الحلي، 2010) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر نظم المعلومات على اللامركزية الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة تعزى لمدة المنصب الإداري.

وقد اختلفت الدراسة مع دراسة (راضي، 2010) والتي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول دور اللامركزية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمدة المنصب الإداري.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى مدة المنصب الإداري

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية	بين المجموعات	0.174	4	0.044	0.116	0.977
	داخل المجموعات	108.227	287	0.377		
	المجموع	108.401	291			
أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية	بين المجموعات	0.658	4	0.165	0.408	0.803
	داخل المجموعات	115.671	287	0.403		
	المجموع	116.329	291			
أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية	بين المجموعات	1.236	4	0.309	0.968	0.425
	داخل المجموعات	91.658	287	0.319		
	المجموع	92.895	291			
أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية	بين المجموعات	1.943	4	0.486	1.452	0.217
	داخل المجموعات	95.992	287	0.334		
	المجموع	97.935	291			
جميع فقرات الاستبانة	بين المجموعات	0.808	4	0.202	0.848	0.496
	داخل المجموعات	68.388	287	0.238		
	المجموع	69.196	291			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 146" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.04

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى المسمى الإداري.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى المسمى الإداري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 9.008 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى المسمى الإداري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويبين اختبار شفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات جدول رقم (27) أن الفروق بين فئتي "رئيس قسم" و"مدير إدارة" لصالح الفئة "مدير إدارة".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتبار أن المسمى الوظيفي لطبقة "مدير عام" أكثر دراية من غيرهم "طبقة رئيس قسم" بسياسة الوزارة تجاه نهج اللامركزية أو المركزية، وذلك كونهم يعتبرون حسب تصنيف قانون الخدمة المدنية من وظائف الفئة العليا، وهم على اطلاع ودراية واتصال مباشر مع الإدارة العليا في الوزارة.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الإدارة اللامركزية تعزى إلى المسمى الإداري

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.	بين المجموعات	5.020	2	2.510	7.017	0.001
	داخل المجموعات	103.381	289	0.358		
	المجموع	108.401	291			
أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية.	بين المجموعات	6.389	2	3.194	8.397	0.000
	داخل المجموعات	109.940	289	0.380		
	المجموع	116.329	291			
أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية.	بين المجموعات	2.547	2	1.274	4.074	0.018
	داخل المجموعات	90.348	289	0.313		
	المجموع	92.895	291			

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.002	6.321	2.052	2	4.104	بين المجموعات	أثر التفويض الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية.
		0.325	289	93.831	داخل المجموعات	
			291	97.935	المجموع	
0.000	9.008	2.030	2	4.060	بين المجموعات	جميع فقرات الاستبانة
		0.225	289	65.136	داخل المجموعات	
			291	69.196	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 289" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

جدول رقم (27)

اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الإداري

الفرق بين المتوسطات	مدير إدارة	مدير دائرة	رئيس قسم
مدير إدارة		0.087	0.307*
مدير دائرة	-0.087		0.220
رئيس قسم	-0.307*	-0.220	

النتائج والتوصيات

الفصل
السادس

نتائج الدراسة

التوصيات

دراسات مستقبلية مقترحة



الفصل السادس النتائج والتوصيات

❖ نتائج الدراسة

بعد اختبار الفرضيات خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التفويض الإداري، التمكين الإداري) على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بوزن نسبي "66.25%".
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي "71.11%"، وقد احتل المرتبة الأولى وبناءً عليه فإنه يعتبر العامل الأكثر تأثيراً.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للأنظمة والتعليمات المطبقة في الوزارات الحكومية الفلسطينية على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي "66.12%".
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي "62.47%".
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتفويض الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي "66.87%".
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية تعزى لمتغير العمر.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية تعزى لمتغير الجنس.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية تعزى لمتغير مدة المنصب الإداري.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية تعزى لمتغير المسمى الإداري.

11. يساهم الهيكل التنظيمي للوزارات في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية داخل الوزارات.
12. يتيح الهيكل التنظيمي توزيع مراكز صنع القرارات على الإدارات والدوائر والأقسام من أجل تطبيق اللامركزية الإدارية.
13. يدعم الهيكل التنظيمي الفعالية والكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق اللامركزية الإدارية.
14. تساهم القوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارات في تنظيم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يسهل تطبيق اللامركزية الإدارية.
15. لا تعمل الوزارات على توفير البيئة المناسبة للإبداع والتميز في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.
16. لا يتم إشراك المرؤوسين والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى في وضع الخطط وتحديد سياسات الإدارة .
17. لا يساعد نظام الحوافز المعمول به داخل الوزارة على تمكين الموظفين.
18. تساعد ممارسة التفويض الإداري من قبل المسؤولين على زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية في نطاق اختصاصهم.
19. يعتبر التفويض الإداري وسيلة فعالة لتدريب وتطوير العاملين في المستويات الإدارية الأدنى.
20. لا تهتم الإدارة العليا بتشجيع العاملين في المستويات الأدنى على اتخاذ القرارات المهمة.

❖ التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات التالية:

1. ضرورة اقتناع الإدارة على اختلاف مستوياتها في الوزارات بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية باعتباره استراتيجية إصلاح في وزارات السلطة الفلسطينية.
2. ضرورة أن يتم إعادة النظر في الهياكل التنظيمية بحيث توفر وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والأعمال داخل الوزارة.
3. ضرورة تعزيز الهياكل التنظيمية للوزارات بالكوادر والكفاءات البشرية القادرة على تطبيق الخطط من أجل الوصول إلى اللامركزية الإدارية.

4. ضرورة إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارات بحيث تتسجم مع أهداف تطبيق اللامركزية الإدارية.
5. العمل على تطبيق الأنظمة والتعليمات في المستويات الإدارية بما يتناسب مع كل مستوى.
6. الأخذ بتوصيات الجهات الرقابية في الوزارات بما ينسجم مع تطبيق اللامركزية الإدارية، خاصة وأن الجهات الرقابية تكون أقرب إلى المركزية.
7. ضرورة أن تلتزم الوزارة بتطبيق مبدأ العدل والمساواة في المستويات الإدارية المختلفة.
8. زيادة الاهتمام بعملية التدريب والتطوير والعمل على إكساب الموظفين لمهارات جديدة.
9. توفير البيئة المناسبة للإبداع والتميز في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة عن طريق الاعتماد على ثقافة التشجيع، والابتعاد عن التعامل مع الصلاحيات على أنها أوراق ضغط وقوة.
10. ضرورة إشراك المرؤوسين والعاملين في المستويات الدنيا في وضع الخطط وتحديد سياسات الإدارة.
11. تحسين نظام الحوافز والمكافآت المعمول به داخل الوزارة بما يساعد في عملية التمكين الإداري.
12. تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى على أسس واضحة بعيداً عن المزاجية والأهواء.
13. توفير الإمكانيات والمعلومات اللازمة للمرؤوسين المفوضة إليهم الصلاحيات لإنجاز العمل.
14. على الإدارة العليا في الوزارات أن تهتم بتشجيع العاملين في المستويات الأدنى على اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.

❖ دراسات مستقبلية مقترحة:

- 1- أثر أخطاء التحيز الإدراكي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- 2- دور ممارسة التحفيز على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- 3- مدى تطبيق تخطيط المسار الوظيفي وأثره على أداء العاملين في القطاع الفلسطيني العام.

قائمة المراجع

الكتب العربية

الرسائل العلمية والدراسات

الدوريات

المراجع الأجنبية



قائمة المراجع

• القرآن الكريم

❖ الكتب العربية

- آل علي، رضا صاحب، وموسوي، سنان كاظم، (2001)، "وظائف الإدارة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، العراق.
- جلاوي، محمد علاوي، (1998)، "مصطلحات إدارية"، الطبعة الرابعة، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر
- جواد، شوقي ناجي، (2000)، "إدارة الأعمال - منظور كلي"، دار الحامد للنشر.
- حريم، حسين محمود، (2004)، "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين، (2006)، "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخفاجي، نعمة عباس، والغالبي، طاهر محسن، (2009)، "نظرية المنظمة"، مدخل التصميم، دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرحاحلة، عبد الرزاق سالم، (2010)، "نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد، (2008)، "نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشاويش، مصطفى نجيب، (2013)، "وظائف الإدارة الحديثة"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشروم، محمد، ومرسي، نبيل، (1999)، "إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف" مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشماع، خليل محمد، (2001)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشماع، خليل محمد، و حمود، خضير كاظم، (2000)، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الضلاعين، علي، (2005)، "أساسيات في إدارة الأعمال"، الطبعة الثانية، دار يزيد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طه، طارق، (2007)، "إدارة المنظمات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، أنس، (2011)، "إدارة الأعمال وفق منظور معاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبدالرحمن، وعبدالخالق، كايد، (2001)، "البحث العلمي، مفهومه وأساليبه"، دار الفكر، الأردن.
- العتيبي وآخرون (2007)، "العملية الإدارية، مبادئ وأصول، علم وفن"، دار إنازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- العساف، صالح حمد، (1995)، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- العميان، محمود سلمان، (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، محمود سلمان، (2008)، "السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، (2006)، "نظرية المنظم والتنظيم"، الطبعة الثانية، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- كشك، محمد بهجت، (1996)، "مبادئ الاحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية"، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر.
- كنعان، نواف، (2002)، "القيادة الإدارية"، الطبعة الثانية، دار الثقافة، بيروت، لبنان.
- ماهر، أحمد، (2007)، "التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- محمود، علاء الدين، (2011)، "إدارة المنظمات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مسلم، علي، عمر، أيمن، (2007)، "علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال"، الدار الجامعية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، (2006)، "الإدارة، الأصول العملية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

❖ الرسائل العلمية والدراسات:

- أبو جاسر، صابرين مراد، (2010)، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة في الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو كويك، حسن محمد، (2012)، "دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية - دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- البحابصة، شعيب حسين، (2014)، "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلمهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الحلبي، ضياء الحق محمود، (2010)، "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية - دراسة تطبيقية على وزارة المالية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خليل، منى عطية، (2010)، "التخطيط الاستراتيجي وتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار التخطيطي"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.
- الدوري، ياسمين خضير، (2010)، "دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر الجودة الشاملة"، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- راضي، أيمن عبدالقادر، (2010)، "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرقب، أحمد صادق، (2010)، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الرقب، حماد محمود، (2008)، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزالملي، يوسف إسماعيل، (2013)، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مدري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبلة، شريط، (2013)، بعنوان "أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش، الجزائر"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- العساف، عبدالله حسين، (2003)، "علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عفانة، حسن مروان، (2013)، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.
- العنقري، هنوف بداح، (2013)، "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الفراء، ماجد، واللوح، نبيل (2007)، " تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص 461.
- القيسي، أحمد عبدالحافظ، (2010) أحمد عبدالحافظ، (2010)، "أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية- دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعي في أمانة عمان الكبرى"، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- كلاب، محمد يوسف، (2004)، "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي- دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- المنديل، خالد فيحان، (2003)، "المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار، وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- مهنا، إبراهيم عفيف، (2006)، "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- نعيقات، مجدولين عبدالله، (2006)، "التوجه نحو تطبيق اللامركزية في مستشفى جنين"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

❖ الدوريات

- أفندي، عطية حسين، (2003)، "تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- بشناق، باسم، (2002)، "الوظيفة العامة من القانون والممارسة"، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية، العدد (31).
- جودة، محفوظ أحمد، (2010)، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين - دراسة تطبيقية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.
- حجازي، يوسف، (2003)، "التشكيلات الفلسطينية في عهد السلطة الفلسطينية"، مركز التخطيط الفلسطيني، العدد التاسع والعاشر، السنة الثالثة.
- حريم، حسين محمود، الخشالي، شاعر جاد الله، (2006)، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد (8)، العدد (1).
- الحسين، صفاء عبدالجواد، (2012)، "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد (32).
- درويش، الشمري، (2010)، "تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة من المدراء في شركة صناعة الأسمدة في المنطقة الوسطى - الكوفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثاني والثمانون، العراق.

- ذياب، أحمد عبد الحميد، (2001)، "العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (15)، العدد (2).
- راضي، جواد، (2010)، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1).
- صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد ديب، (2011)، "مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتحسين الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، الأردن.
- عبابنة، رانيا اسماعيل، والجمعان، نادية محمد، (2010)، "اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن"، مجلة دراسات - العلوم الإدارية، مجلد (37)، العدد (2).
- القريوتي، محمد قاسم، (2002)، "اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة"، مجلة الإدارة العامة، السعودية، مجلد (43)، عدد (2).
- القريوتي، محمد قاسم، (2004)، "آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المؤثرة على الشعور بالتمكين - دراسة ميدانية"، مجلة اليرموك، مجلد (266).
- المحتسب، أحمد علي، (2011)، "التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال - معان - الأردن"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (35)، العدد (2).
- المحمودي، سعيد عليوة (2011)، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، العراق.

❖ المراجع الأجنبية

- Ahmed,Pervaisk, Shephard, Charles. D, (2010), "**Innovation Management**", Prentice Hall, United States.
- Alinio, Buenafe, (2008), "**Philippines Local Government Officials Percptions of Decentralization and its Effects on Local Government Administrative Capabilities**", The George Washington University.
- Awamleh, Nail, (2013), "**Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey**", Asian Journal of Buiseness Mangement", Vol (5), No (3).
- Barsi, et al.,(2013),"**Study Effective Factors on Employees Empowerment by a Model based on Konger and Kanngo Model, case study: Social Security Organization of Bandar Abbas_ Iran**", International Journal of Academic Researches in Accounting Finance and Management Science, Vol, (3), No, (4).
- Blanchard, et al., (1999), "**Empowerment Takes More Than a Miniute.**" Bevert – Koehler Puplishers, Inc., San Francisco.
- Brown, D,R & Harvey, D, (2006), "**An Experiental Approeach to Organization Development**", 7th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Chandraunuj, Mahakanjana, (2004), "**Municipal Government, Social Capital, and Decentralization in Thiland**", Northern Illinois Uneversity, United States.
- Child, John, (2005), "**Organizations Contemporary, Principles and Practice**", Blackwell Publishing, London.
- Crucq, (2007), "**Decentralization and Economic Growth per Capital in Europe.**", Science Shop of Economics, Management and Organization.
- Daft, R, (2001), "**Organization Theory and Design.**", 7th edition, South western College Publishing, United States.
- Daft, Richard, (2007), "**Understanding the Theory and Design of Organization.**" Sourh western Company- New York.
- Darlington, W, (2007), "**Employee Empowerment as an Effictive Tool to Increase Administrative Efficancy in Local Government Area of Umunneochi,Nigeria**".
- Drucker, Peter,F, (2001), "**The Essential Manegement**", ButterWorth, Oxford.

- Elnaga, Amir, Imran, Amin, (2014), "**The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction.**", American Journal of Research Communication, Vol, (2), No, (1).
- Evans, William, (2009), "**Management Skills and Leadership Development Course**", Masterclass Management, United States.
- Farmer, J. Forbes, (2011), "**The Effect of Staff Empowerment on Supervisory Relations, Burnout, and Job Satisfaction, A comparative Case Study of Two American Prisons**", International Journal of Business and Social Science, Vol (2), No,(13), United States.
- Fishman, Keys, (1997), "**The Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment: An Organizational Culture Analysis**", American Journal of Community Psychology", Vol (25), No (3).
- Flippo, Edwin, B, Munsinger, Gary, M, (1982), "**Management**", 5th edition, Ally and Bacon, United States.
- Ghosh, Ajit Knmar, (2013), "**Employee Empowerment as Strategic Tool to Obtain Sustainable Competition Advantage**", International Management, Vol (30), No (3), India.
- Gill, Roger, (2012), "**Theory and Practice of Leadership**", 2nd Edition, Los Angeles.
- Ginjunia, Hussien, Gilanina, Shahram, (2013), "**Overview of Employee's Empowerment in Organization**", Arabian Journal of Business and Management Review, Vol, (3), No. (2).
- <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1310413981&sid=7&Fmt=2&clientId=85908&RQT=309&VName=PQD>
- Hughes, L.R.,(2002), "**Leadership**" , McGraw Hill, New York.
- Ivancevich, John Matteson, (2002), "**Organization Behavior and Management.**", Irwin Mcgraw – Hills.
- Kasper, et al., (2006), "**The Effects of the Degree of Decentralization and Networks on Knowledge Sharing In Multinational Companies.**", Vienna University of Economics and Business Administration, Unpublished Master These.
- Katos, Sjahrir, (2014), "**The Impact of Fiscal and Political Decentralization on Local Public Investment in Indonesia**", Department of International Economic Policy, University of Freiburg, Germany.

- Krishna, Regmi, et al., (2010), "**Understanding The Effects of Decentralization on Health Service, The Nepalese Experience**", Journal of Health Organization and Mngement , Vol.(24), Iss.(4).
- Longnecker, et al., (2003), "**Small Business Environment**", 12th Edition,Thomson Southwestern, Australia.
- Mayle, David, (2010), "**Managing Innovayion and Change**", 3rd edition, Sage, Unitd States.
- Meagher, Kieron. J, Wait, Anderew, (2014), "**Evidence from Multiple Employees Per Establishment on Trust, Reliability, and Delegation**", Research School of Economics, Canberra, Australia.
- Mehrabani, Shajari, (2013), "**Relationship Between Employee Empowerment and Employee Effictiveness**", Service Science and Management Researches, Vol (2), No (4).
- Mondey, Wayne, Noe, Robert, (2005), "**Human Resource Mngagement**", 9th edition, Pearson Education, New Jersey, USA.
- Morake, et al., (2012), "**The Effictiveness of Delegation as A process in Primary Schools in South Central Region of Botswana**", Institute of Educational Science, Vol. (4), No. (2).
- Pearce,II, et al., (1989), "**Management**", Random House, United States.
- Pfeffer ,J (1994), "**Competitive Advantage through People**" ,Harvard Business School Press: Boston ,Massachusetts
- Potterfield, Thomas, A, (2000), "**The Business of Empowerment – Democracy and Ideology in Work place**", Quoroun and Greenwood, UK.
- Procter, S, (1999), "**Limits to Employee Empowerment in the UKNITS: Locality Manager in a Community Health Trust**", Journal of Management in Medicine, Vol, (13), No,(6).
- Robbins& Coulter, (2014), "**Management**", Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S ,(1997), "**Management Today**" Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, Stephen, (2003), "**Essentials of Organizational Behavior.**", 7th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Scott, Richard, (1992), "**Organization Rational, Natural and Open System**", 2nd edition, Prentice Hall, NewJerssy

- Shekari, et al., (2012), "**Relationship Between Delegation Authority process and Effictivness.**", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol, (4), No. (5), Iran.
- Slack, et al., (1998), "**Operations Management**", 2nd edition, London, Pitman
- Stanford, Naomi, (2007), "Gide to Organization Desigh: Creating High Performance and Adabtable Enterprises", Profile Books, ltd, London.
- Timothy, Alabar, Abu Bakar, Hadiza, (2013), "**Impact of Employee Empowerment on Service Quality, Imperical Analysis of the Nigerian Banking Industry**", British Journal of Marketing Studies, Vol.(1), No.(4).
- Winfield, et al., (2003), "**Core Management**", Butterworth Heinemann, Oxford.
- Worthington, & Britton, (2006), "**Buisness Environment**", 5th edition, Prentice Hall, London.
- Youkle, Gary, (2006), "**Leadership in Organization**", 6th edition, Prentice Hall, United States.
- Zeglat, et al., (2014), "**Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer-Oriented Behavior**" Journal of Buiseness Studies, Vol (6), No (1).

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق رقم (2) الاستبانة في شكلها النهائي



ملحق رقم (1)

أسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1.	أ. د. سمير خالد صافي	الأستاذ الدكتور في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
2.	أ. د. يوسف حسين عاشور	رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
3.	د. سامي علي أبو الروس	أستاذ مشارك في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
4.	د. نافذ محمد بركات	رئيس قسم الاقتصاد والعلوم السياسية والإحصاء التطبيقي في الجامعة الإسلامية.
5.	د. رشدي عبداللطيف وادي	أستاذ مشارك في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
6.	د. أيمن سليمان أبو سويرح	مدير كلية الشريعة في الجامعة الإسلامية.
7.	د. وفيق حلمي الآغا	أستاذ مساعد في كلية التجارة في جامعة الأزهر.
8.	د. وسيم اسماعيل الهبيل	أستاذ مشارك في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
9.	د. محمد جودت فارس	أستاذ مساعد في كلية التجارة في جامعة الأزهر.
10.	د. ياسر عبد الشرفا	أستاذ مساعد في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية

ملحق رقم (2)

الاستبانة في شكلها النهائي

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

سيدي/تي العزيزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

(بالتطبيق على رؤساء الإدارات والدوائر والأقسام في الوزارات العاملة في قطاع غزة.)

تسعى هذه الاستبانة التعرف إلى أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في الوزارات العاملة في قطاع غزة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. نشكر تعاونكم في إنجاز هذا البحث مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث

مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح

الجزء الأول/ البيانات الشخصية

• الجنس:

ذكر أنثى

• العمر:

أقل من (30) سنة أقل من (40) سنة أقل من (50) سنة
 (50) سنة فأكثر

• المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

• مدة المنصب الإداري:

أقل من خمس سنوات أقل من (10) سنوات أقل من (15) سنة
 أقل من (20) سنة (20) سنة فأكثر

• المسمى الإداري:

مدير إدارة مدير دائرة رئيس قسم

الجزء الثاني / العوامل المستقلة

م	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية.						
1	يساهم الهيكل التنظيمي في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية داخل الوزارة.					
2	يتيح الهيكل التنظيمي توزيع مراكز صنع القرارات على الإدارات والدوائر والأقسام من أجل تطبيق اللامركزية الإدارية.					
3	ينسجم الهيكل التنظيمي مع أهداف تطبيق اللامركزية الإدارية.					
4	يدعم الهيكل التنظيمي الفعالية والكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق اللامركزية الإدارية.					
5	يسهم تطبيق التسلسل الهرمي التنظيمي في تطبيق اللامركزية الإدارية.					
6	يسمح الهيكل التنظيمي للوزارة باتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة وفعالية.					
7	يوفر الهيكل التنظيمي وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والأعمال داخل الوزارة.					
8	يتم تعزيز الهيكل التنظيمي بالكوادر والكفاءات البشرية القادرة على تطبيق الخطط وصولاً إلى اللامركزية الإدارية.					
9	يساعد مبدأ التخصص في العمل على تطبيق اللامركزية الإدارية.					
10	يعتبر الهيكل التنظيمي العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية.					
المحور الثاني: أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية.						
11	تساهم القوانين والأنظمة في تنظيم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهل تطبيق اللامركزية الإدارية.					
12	تعتبر إجراءات الرقابة مناسبة وتساعد في تطبيق اللامركزية الإدارية.					

م	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تمتاز القوانين والأنظمة المعمول بها بالمرونة الكافية لتطبيق اللامركزية الإدارية.					
14	يوجد التزام بالمعايير والضوابط الرقابية أثناء تطبيق القرارات الإدارية.					
15	يؤدي وضوح بنود القوانين والأنظمة إلى عدم إرباك العمل وتأخيره.					
16	تتسجم الأنظمة والتعليمات في الوزارة مع أهداف تطبيق اللامركزية الإدارية.					
17	يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات في المستويات الإدارية بما يتناسب مع كل مستوى.					
18	يتم الأخذ بتوصيات الجهات الرقابية في الوزارة بما يسهم في تعزيز اللامركزية الإدارية.					
19	تعتبر الأنظمة والتعليمات العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية.					
20	تعمل الأنظمة والتعليمات المتبعة على المساعدة في عملية اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي.					
المحور الثالث: أثر التمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية.						
21	تلتزم الوزارة بتنمية الثقة بين العاملين للمشاركة في كل أوجه العمل.					
22	تلتزم الوزارة بتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.					
23	تساعد الوزارة في عملية التدريب وتطوير الأداء واكتساب معارف جديدة.					
24	تعمل الوزارة على توفير بيئة مناسبة للإبداع والتميز في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.					
25	تعتبر الأنشطة التي تكون ضمن واجباتي الوظيفية ذات معنى كونها تتلاءم مع مؤهلاتي العلمية.					

م	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تسعى الوزارة إلى تعزيز إدارة المعرفة في الإدارات والدوائر والأقسام.					
27	يوجد تطوير بشكل مستمر في نظم المعلومات الإدارية المعمول بها في الوزارة.					
28	يتم ترجمة المعارف الجديدة المكتسبة إلى برامج وخطوات عملية في الوزارة.					
29	توجد مرونة كافية للاستجابة للمشكلات المختلفة التي تواجه الوزارة.					
30	يتم إشراك المرؤوسين والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى في وضع الخطط وتحديد سياسات الإدارة.					
31	تمنح الإدارة العليا الإدارات والدوائر والأقسام قدراً كافياً من الحرية أثناء تنفيذ الأنشطة المطلوبة.					
32	يتم العمل بروح الفريق في مواجهة الأزمات التي تواجه الوزارة.					
33	يساعد نظام الحوافز المعمول به داخل الوزارة على تمكين الموظفين.					
34	تتناسب البرامج التدريبية للمرؤوسين مع احتياجاتهم الوظيفية.					
35	يعتبر التمكين الإداري العامل الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية.					
المحور الرابع: أثر التفويض الإداري في تطبيق اللامركزية الإدارية.						
36	يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى على أسس واضحة.					
37	تساعد ممارستي للتفويض الإداري في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية في نطاق اختصاصي.					
38	يساهم التفويض الإداري في تحسين جودة القرارات المتخذة.					
39	يوجد استعداد لدى العاملين في المستويات الإدارية الأدنى لتقبل مبدأ التفويض الإداري.					

م	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	يعتبر التفويض الإداري وسيلة فعالة لتدريب وتطوير العاملين في المستويات الإدارية الأدنى.					
41	يتم توفير الإمكانيات اللازمة للمرؤوسين المفوضة إليهم الصلاحيات لإنجاز العمل.					
42	يتم توفير المعلومات الخاصة بالعمل للمرؤوسين المفوضة إليهم الصلاحيات.					
43	يوجد توازن بين مستوى التفويض للمهام وبين السلطات الممنوحة للمرؤوسين.					
44	تهتم الإدارة العليا بتشجيع العاملين في المستويات الأدنى على اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.					
45	يساعد التفويض الإداري على التركيز على القضايا الأكثر أهمية في العمل.					
46	يساهم التفويض في سرعة اتخاذ وتطبيق القرارات وبالتالي توفير الوقت اللازم لإنجاز المهام.					
47	يتمتع المرؤوسين والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى بالكفاءة اللازمة لتطبيق مبدأ التفويض الإداري.					
48	يتم تصميم نظم المعلومات الإدارية واستخدامها على نحو يساعد في تطبيق مبدأ التفويض الإداري					
49	تعتبر الحدود الخاصة بالمسئوليات وجهات المسائلة واضحة ومعروفة.					
50	يعتبر مبدأ التفويض الإداري هو الأهم في تطبيق اللامركزية الإدارية في الوزارة.					

ونشكر لكم حسن تعاونكم