

# دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء

دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان عام أمانة العاصمة

رسالة مقدمة تقسم إدارة الاعمال استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث:

محمد عبد الرحمن بهاء الدين حمزة

إشراف:

أ.د/ عبدالله عبدالله السنفي

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة صنعاء

بسم الله الرحمن الرحيم



إجازة رسالة الماجستير في طبعتها النهائية

الكلية : الدراسات العليا	القسم : إدارة أعمال	الدرجة العلمية : ماجستير
اسم الطالب : محمد عبدالرحمن بهاء الدين حمزة	الرقم الجامعي : 2015040442	العام الجامعي : 2020/2019م
عنوان الرسالة : دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان أمانة العاصمة.		

تاريخ المناقشة : يوم الإثنين الموافق 2020/10/5م

بناءً على نتيجة مناقشة الرسالة ، فإن لجنة المناقشة قررت إجازة الرسالة في طبعتها النهائية كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير .

والله الموفق ، ، ،

لجنة المناقشة :

م	الاسم	الصفة	التوقيع
1-	أ. د/ عبدالله عبدالله السنفي	المشرف - رئيس اللجنة	
2-	أ. م. د/ عبدالخالق هادي طواف	مناقشاً داخلياً - عضواً	
3-	د/عبدالكريم محمد الدعيس	مناقشاً خارجياً - عضواً	

صنعا، اليمن - شارع بغداد أمام مستشفى المتوكل جوار الدار الإستشارية اليمنية  
Sana'a, Yemen - Baghdad Street Infront of AlMutawakl Hospital Next to Yemen Consulting House  
00967 1 535252 00967 1 206200 00967 1 409057

www.futureuniversity.com

info@futureuniversity.com

بالمعرفة.. نصنع المستقبل  
with Knowledge .. we build Future

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأخ أ.د/ عميد كلية الدراسات العليا بجامعة المستقبل المحترم

بعد التحية،،،،،

نحيطكم علماً بأنه قد تم التدقيق اللغوي لرسالة الماجستير المقدمة من الطالب/محمد عبدالرحمن بهاء الدين حمزة الموسومة بـ (دور اللامركزية الإدارية في تحسين الاداء - دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان عام أمانة العاصمة) وأن الرسالة جاهزة للمناقشة من الناحية اللغوية.

هذا ما لزم إفادتكم به وتقبلوا فائق التحية والتقدير،،،،،

أ.د/ محمد محمد الخربي

أستاذ اللسانيات والترجمة

كلية اللغات - جامعة صنعاء



بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور/ يوسف الرباعي

عميد كلية الدراسات العليا

المحترم

بعض التحية:

الموضوع/ رسالة الماجستير للطالب: محمد عبد الرحمن بهاء الدين حمزة

بالإشارة للموضوع أعلاه فقد استكمل الطالب محمد عمله الإحصائي في رسالته الموسومة  
بـ: (( دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان عام  
أمانة العاصمة ))

وبذلك تكون رسالته جاهزة للمناقشة.

مع خالص تقديرنا



أستاذ الإحصاء - جامعة المستقبل

10/9/2020

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم هذه الرسالة الموسومة بـ:

**دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان أمانة العاصمة**

أقر بأنني قد التزمت بأدلة وقواعد جامعة المستقبل وانظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، كما أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى، وتأسيساً على ما تقدم فإنني اتحمل المسؤولية كافة فيما لو تبين غير ذلك.

اسم الطالب:	محمد عبدالرحمن بهاء الدين حمزة
التوقيع:	
التاريخ:	2020/10/22م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى: (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ (11)).

(المجادلة: 11)

قَالَ تَعَالَى: (سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (23)).

(البقرة: 23)

## الإهداء

إلى من علماني السلوك والأدب والإخلاص والعطاء وزرعا حب التعليم في نفسي أبي

وأمي أمد الله في عمرهما.

إلى الشموخ الرائع الذين جعلوا طريقي نوراً وإشراقاً وزرعا فيَّ الهمة والنشاط إخواني

وأختي الأحباء.

إلى معاني الوفاء والإخلاص أصدقائي الرائعين.

إلى دكاترتي الأفاضل حفظهم الله.

إلى كل من وقف بقربي حتى وصلت إلى ما أنا عليه الآن.

أهديكم ثمرة هذا الجهد العلمي.

راجياً من الله أن يكون في ميزان حسناتي

## الباحث

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين معلم البشرية جميعاً أستاذنا وعظيمنا وقدوتنا النبي القائد محمد ابن عبدالله "صلى الله عليه وسلم" وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد،، أشكر المولى عز وجل أن هداني ووفقني إلى اختيار موضوع الرسالة وأعانني على إنهاء هذا العمل المتواضع، فهو صاحب المنّ والفضل كله وهو أهل الثناء والمجد. قال الله عز وجل في كتابه العزيز "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

وقد قال رسول الله "صل الله عليه وسلم" من أوتيا منكم معروفاً فليذكره فمن ذكره فقد شكره ومن كتمه فقد كفر". وعملاً بهذا الهدى النبوي الشريف، أسجل هنا أسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير للأستاذ الدكتور/ عبدالله السنفي أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدم لي من توجيهات قيمة ورعاية علمية سديدة منذ أول يوم نبتت فيه فكرة الرسالة فبارك الله في وقته وجهده وجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للدكتور/ يوسف الرباعي عميد كلية الدراسات العليا بجامعة المستقبل الذي كان لتواضعه وصبره الكبير أبلغ الأثر في نفسي والذي بذل جهداً كبيراً وعظيماً من أجل إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور/ محمد عبدالله حُميد رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا بجامعة المستقبل على تفانيه وجهوده في إنجاز هذه الرسالة ودعمه وتشجيعه بوافر المعلومات العلمية التي كان لها الدور الكبير في إنجاز هذه الدراسة بالشكل المطلوب.

كما أوجه الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على ملاحظاتهم القيمة على الرسالة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من قدم ومد يد العون وشجعني على مواصلة البحث لإتمام هذه الرسالة.

والله الموفق

الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء .....
ب	الشكر والتقدير .....
ج	قائمة المحتويات .....
و	قائمة الجداول .....
ح	قائمة الأشكال .....
ح	قائمة الملاحق .....
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة .....</b>
2	<b>المبحث الأول: الإطار العام للدراسة .....</b>
2	(1.1.1) مقدمة .....
5	(2.1.1) مشكلة الدراسة .....
6	(3.1.1) فرضيات الدراسة .....
7	(4.1.1) أهداف الدراسة .....
7	(5.1.1) أهمية الدراسة .....
8	(6.1.1) حدود الدراسة .....
9	(7.1.1) متغيرات الدراسة .....
9	(8.1.1) نموذج الدراسة .....
10	(9.1.1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة .....
13	(10.1.1) تقسيمات الدراسة .....
15	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة .....</b>
15	(1.2.1) تمهيد .....
15	(2.2.1) الدراسات المحلية .....
18	(3.2.1) الدراسات العربية .....
27	(4.2.1) الدراسات الأجنبية .....
32	(5.2.1) التعليق على الدراسات السابقة .....
33	(6.2.1) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة .....
33	(7.2.1) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .....

35	الفصل الثاني: الإطار النظري .....
36	المبحث الأول: اللامركزية الإدارية .....
36	(1.1.2) تمهيد .....
37	(2.1.2) مفهوم اللامركزية الإدارية .....
37	(3.1.2) أبعاد اللامركزية الإدارية .....
51	(4.1.2) أهمية اللامركزية الإدارية .....
52	(5.1.2) أنواع اللامركزية الإدارية .....
53	(6.1.2) مبادئ اللامركزية الإدارية .....
54	(7.1.2) معوقات اللامركزية الإدارية .....
55	(8.1.2) إيجابيات وسلبيات اللامركزية الإدارية .....
59	(9.1.2) مواصفات اللامركزية الإدارية .....
59	(10.1.2) أسباب اللامركزية الإدارية .....
60	(11.1.2) شروط اللامركزية الإدارية .....
60	(12.1.2) الاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية الإدارية .....
64	(13.1.2) العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية الإدارية .....
66	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي .....
66	(1.2.2) تمهيد .....
66	(2.2.2) مفهوم الأداء .....
69	(3.2.2) أبعاد الأداء .....
80	(4.2.2) دوافع تحسين الأداء .....
81	(5.2.2) عناصر الأداء الوظيفي .....
82	(6.2.2) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .....
83	(7.2.2) متطلبات الأداء الوظيفي .....
84	(8.2.2) محددات الأداء الوظيفي .....
85	(9.2.2) معدلات الأداء الوظيفي .....
85	(10.2.2) تقييم الأداء الوظيفي .....
89	(11.2.2) أهمية تقييم الأداء الوظيفي .....
90	(12.2.2) طرق قياس الأداء الوظيفي .....

95	المبحث الثالث: ديوان عام أمانة العاصمة .....
95	(1.3.2) تمهيد .....
95	(2.3.2) نبذة عن ديوان عام أمانة العاصمة .....
98	(3.3.2) تحليل وتشخيص ديوان عام أمانة العاصمة .....
137	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات .....</b>
138	(1.3) تمهيد .....
138	(2.3) منهج الدراسة .....
138	(3.3) مجتمع الدراسة .....
139	(4.3) عينة الدراسة .....
139	(5.3) أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات .....
141	(6.3) صدق الاستبانة .....
141	(7.3) ثبات الاستبانة .....
142	(8.3) أساليب تحليل البيانات .....
143	<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات .....</b>
144	(1.4) تمهيد .....
144	(2.4) وصف أفراد عينة الدراسة .....
146	(3.4) تحليل بيانات الدراسة .....
157	(4.4) اختبار فرضيات الدراسة .....
172	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات .....</b>
173	(1.5) تمهيد .....
173	(2.5) النتائج .....
175	(3.5) التوصيات .....
176	(4.5) مقترحات لبحوث مستقبلية .....
177	<b>المراجع .....</b>
178	أولاً: المراجع العربية .....
189	ثانياً: المراجع الأجنبية .....
192	ثالثاً: المواقع الإلكترونية الموثوقة .....
193	<b>الملاحق .....</b>
a	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
49	القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	1
98	أسس إنشاء وتنظيم وأمانة العاصمة	2
100	مهام واختصاصات أمانة العاصمة كما جاءت بالقرار الجمهوري الخاص بإنشائها رقم (13) لسنة 1983م	3
102	نقاط القوة والضعف للأنظمة في أمانة العاصمة	4
115	تقييم الهيكل التنظيمي لديوان عام أمانة العاصمة	5
117	نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي لديوان عام أمانة العاصمة	6
120	المقياس المستخدم في تقييم الأسلوب المتبع في قيادة أمانة العاصمة	7
125	نقاط القوة والضعف في أسلوب القيادة في ديوان عام أمانة العاصمة	8
126	مقياس تقييم المهارات والقدرات المتوفرة لدى الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة	9
129	نقاط القوة والضعف في المهارات والقدرات المتوفرة لدى الموارد البشرية في ديوان عام أمانة العاصمة	10
131	إجمالي عدد الموظفين الرسميين بديوان عام أمانة العاصمة بحسب العدد والنوع	11
131	موظفي ديوان أمانة العاصمة بحسب المستوى الوظيفي	12
132	مقياس تقييم الموارد البشرية بديوان أمانة العاصمة بحسب المؤهل العلمي وكفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	13
136	نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة	14
139	مجتمع وعينة الدراسة ونسبة المفردات الصالحة للتحليل	15
139	درجات مقياس ليكرت الخماسي	16
141	قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	17
144	وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	18
147	ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	19
147	الإحصاء الوصفي لأبعاد مجال اللامركزية الإدارية	20
148	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد التمكين الإداري	21
149	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد تفويض السلطة	22
150	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الاتصال الإداري	23
151	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	24
152	الإحصاء الوصفي لأبعاد مجال الأداء	25

153	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد أداء الموظفين	26
154	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد مهارة تنظيم وإدارة الوقت	27
155	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد زيادة الإنتاجية	28
156	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الإبداع والابتكار	29
157	طريقة احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة	30
158	معامل الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لإجمالي ابعاد المجال الأول اللامركزية الإدارية	31
159	معامل الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لبعد التمكين الإداري لمجال للمركزية الإدارية	32
160	معامل الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لبعد تفويض السلطة لمجال للمركزية الإدارية	33
161	معامل الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لبعد الاتصال الإداري لمجال للمركزية الإدارية	34
162	معامل الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لبعد المشاركة في اتخاذ القرار لمجال للمركزية الإدارية	35
164	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للمجال الأول وفقاً لمتغير الجنس	36
164	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للمجال الأول وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	37
165	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الأول وفقاً لمتغير العمر	38
165	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الأول وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	39
166	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الأول وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل	40
167	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للمجال الثاني وفقاً لمتغير الجنس	41
168	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للمجال الثاني وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	42
168	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الثاني وفقاً لمتغير العمر	43

169	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الثاني وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	44
170	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الثاني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل	45
170	المقارنة بين المتوسطات الحسابية لمجال الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل	46
171	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	47

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	1
51	نموذج مراحل اتخاذ القرار	2
72	عناصر تقييم الأداء	3
93	آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة	4
96	مبنى ديوان عام أمانة العاصمة في قاع العلفي	5
97	خارطة التقسيم الإداري لأمانة العاصمة	6
114	الهيكل التنظيمي الحالي لديوان عام أمانة العاصمة	7
147	وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	8

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
194	نسخة من استمارة تحكيم الاستبيان	1
203	نسخة نهائية من استمارة الاستبيان كما سُلمت لأفراد العينة	2
211	كشف بأسماء الأشخاص الذين عرضت عليهم استمارة تحكيم الاستبيان	3
212	كشف بأسماء الأشخاص الذين تم مقابلتهم بديوان عام أمانة العاصمة	4
212	النماذج والمقاييس المستخدمة في تحليل وتشخيص ديوان عام أمانة العاصمة	5



عنوان الرسالة:

دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء  
دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان عام أمانة العاصمة

إعداد الباحث:

محمد عبد الرحمن بهاء الدين حمزة

إشراف:

أ.د/ عبدالله عبدالله السنفي  
أستاذ إدارة الأعمال - جامعة صنعاء

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور اللامركزية الإدارية من خلال ابعادها (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي في ديوان عام أمانة العاصمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توظيف الاستبانة كأداة للدراسة، وتمت عملية تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (T) وتحليل التباين المتعدد وتحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون وتحليل الانحدار.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في ديوان عام أمانة العاصمة والبالغ عددهم (746) موظفًا وموظفة. واستخدم الباحث عينة عشوائية طبقية مكونة من (224) بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (224) استبانة على عينة الدراسة واستبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل واعتمد للتحليل (210) استبانة.

وبعد تحليل النتائج خلصت الدراسة إلى وجود دور إيجابي وعلاقة طردية للامركزية الإدارية في تحسين الأداء وأن تطبيق اللامركزية الإدارية يؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة (30.1%) في ديوان عام أمانة العاصمة. كما توصلت الدراسة إلى توافر مكونات تطبيق اللامركزية الإدارية (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على حرص أمانة العاصمة -إلى حد ما- على تطبيق اللامركزية في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) لتلبية متطلبات العمل.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: تعزيز اللامركزية الإدارية وتطويرها وضرورة إعطائها مزيداً من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لما لها من دور في تحسين مستوى الأداء وسرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة وتقليل نسبة الأخطاء المحتملة الحدوث، والعمل الدؤوب لإزالة جميع العوائق التي تعيق تطبيق اللامركزية الإدارية، وكذا زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتعزيز ثقته باللامركزية الإدارية. كما أوصت الدراسة بالعمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع الإدارات والأقسام الأخرى داخل ديوان الأمانة من أجل تسهيل العمل باللامركزية الإدارية على الواقع بهدف الاستغلال الأمثل لها خدمةً لمتخذي القرار في ديوان عام أمانة العاصمة.

## **الفصل الأول**

### **الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة**

**المبحث الأول: الإطار العام للدراسة**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

## المبحث الأول

### الإطار العام للدراسة

#### (1.1.1) مقدمة:

من المسلم به أن نظام اللامركزية الإدارية (Administrative Decentralization) حديث النشأة وأن النظام المركزي هو النظام الأصلي وأن نظام اللامركزية ظهر فيما بعد يكمل النظام المركزي، فالأخير هو محور الارتكاز وهو أساس النظام الإداري، وقد جاءت اللامركزية الإدارية استجابة لنمو أفكار الديموقراطية فهي ممارسات تقوم بها الإدارة التي تسمح بالمشاركة للمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ العمل الإداري، فاللامركزية الإدارية تعد من المبادئ المهمة في العمل الإداري وعلى كافة المستويات مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والأهداف المطلوب تحقيقها من الأمور التي تلازم العمل الإداري (درويش والشمري، 2010: 173).

ومن هنا يتضح أهمية الدور الذي تلعبه اللامركزية الإدارية كإحدى الوسائل الإدارية الهامة في عملية الإصلاح الإداري، حيث أصبح من الصعب على المدراء في ظل زيادة الأعباء وتعدد المسؤوليات المناطة بهم أن يباشروا جميع اختصاصاتهم وأن يصلوا إلى درجة عالية من الأداء، لذا فإن اللامركزية تُعد حلاً ناجحاً نحو توفير الوقت والمساعدة في كثير من الأعمال التفصيلية والأقصر مدى، بالإضافة إلى أن اللامركزية تعطي الفرصة لإظهار القدرة على تحمل المسؤولية وسرعة إنجاز العمل بكفاءة (أبو وطفة، 2010: 112).

كما يأتي التطوير الإداري عن طريق تغيير أساليب الأداء الإدارية المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء وتدقيق سير العمل، وتعد اللامركزية الإدارية إحدى وسائل التنمية الإدارية، حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات إلى الموظفين ويترك لهم حرية التعامل معها، هذا بالإضافة إلى مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة (مطر، 2008: 63).

وتشكل الممارسات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء الموظفين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الإستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة (الحلو، 2010: 83).

وتتأثر العمليات الإدارية بصفة عامة بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، فقد تتوزع مسؤولية تلك العمليات على أساس مركزي بالصورة المطلقة أو النسبية فتأخذ تلك العمليات نمط التنظيم الإداري المركزي أو تفويض سلطات محلية بإدارة تلك العمليات تفويضاً كاملاً أو جزئياً متبعة نمط التنظيم اللامركزي في الإدارة، في حين يرى بعضهم ضرورة الجمع ما بين النمط المركزي واللامركزي للتنظيم الإداري في تنظيم جديد يسمح بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار ضمن مفهوم النمط التشاركي في الإدارة (الحلاق، 2012: 103).

إن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون مستحيلة بدون اللامركزية الإدارية، والذي يمكننا تعريفه على أنه دفع السلطة من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأسفل، ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادةً يداً بيد بتوزيع سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة (راضي، 2013: 83).

ومن خلال اللامركزية الإدارية يعهد المدير إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهاماً معينة، مبيناً لهم حدود هذه المهام والنتائج المطلوب منهم تحقيقها وليس للمرؤوسين حرية قبول التفويض أو رفضه أو عدم الالتزام بالإنجاز وإنما يكونون ملتزمين بإنجاز هذه الواجبات ومسؤولين أمام مديرهم عن إنجازها في حدود السلطة المفوضة لهم تطبيقاً للقاعدة الإدارية على قدر السلطة تكون المسؤولية (سيد، 2008: 105). وتؤدي اللامركزية الإدارية إلى تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري فيما يتعلق بأداء برامجها كما تعمل على رفع الروح المعنوية وخلق روح المبادرة والقضاء على الروتين الممل ومقاومات تنفيذ البرامج (العكيلي، 2002: 164).

ومما لا شك فيه أن عملية اللامركزية الإدارية تتأثر بالعديد من العوامل، منها طبيعة الرقابة على المستويات الدنيا وخطورة القرار، فعندما يكون ذا أثر عظيم على حياة المنشأة فإن الإدارة العليا يجب أن تتخذ القرارات الهامة ولا تقوم بتفويضها وتوفر الكوادر الإدارية الكفؤة، وقد يكون حجم المنشأة كبيراً

لدرجة لا يمكن معها التنسيق مع الأفراد وهنا يتجه المديرون إلى تقسيم العمل إلى وحدات وتفويض السلطة لمديري هذه الوحدات (حرب، 2011: 79).

ويعتبر الأداء الوظيفي نظاماً متكاملًا يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال (آل سعود، 2008 : 73).

وتعتبر أمانة العاصمة إحدى الركائز المهمة لإدارة السلطة المحلية وتمثل نموذجاً يقتدي به بقية المحافظات في الجمهورية اليمنية، حيث تلعب دوراً مهماً في توفير الخدمات وبما يلبي احتياجات المواطنين بمختلف فئاتهم ويعمل في ديوان عام أمانة العاصمة ما يقارب ثمانئة موظف (بحسب إحصائية الإدارة العامة للموارد البشرية بديوان أمانة العاصمة).

من هنا جاءت فكرة الدراسة التي تحمل عنوان: "دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة" وذلك للوقوف على دور اللامركزية الإدارية بأبعادها (التمكين الإداري وتفويض السلطة والاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار) في تحسين الأداء بديوان عام أمانة العاصمة، وسيطرق الباحث أيضاً في هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص ديوان عام أمانة العاصمة.

## (2.1.1) مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية ومنها ديوان عام أمانة العاصمة من الإدارة التي تمارس المركزية في اتخاذ القرارات وانفراد السلطة العليا بها وعدم منح التفويض الإداري للموظفين وعدم مشاركتهم في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل، وهو الواقع الذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات الإدارية.

فهناك توجه نحو تطور نظم الإدارة عالمياً وعربياً، حيث يتجه تدريجياً نحو اللامركزية الإدارية مع اختلاف في درجة تفويض السلطات، وتوزيعها ونوع الصلاحيات الممنوحة بين الإدارة المركزية والإدارات المحلية، وأن القاعدة وراء التطور والإصلاح الإداري يكمن في ضرورة الأخذ بمبدأ اللامركزية في الإدارة بما يتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (الحلاق، 2012: 107).

وبحكم عمل الباحث في ديوان عام أمانة العاصمة وجد أن نجاح أي مؤسسة وتميزها عن غيرها ناتج عن العديد من الأمور أهمها الاهتمام الكبير بالموظفين وتهيئة الظروف لهم لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك بتأهيل وتدريب الموظفين وتحسين الأداء الخاص بهم من خلال استخدام الأساليب الإدارية المختلفة، وتعتبر اللامركزية أحد الأساليب الإدارية التي يمكن أن تحقق تحسناً لأداء الموظفين.

وبناءً على ما سبق فإن المشكلة تتمثل بدراسة الواقع والتعرف على دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء بديوان عام أمانة العاصمة، وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

### "ما دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة ؟"

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

1. ما مستوى اللامركزية الإدارية في ديوان عام أمانة العاصمة ؟
2. ما مستوى الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة ؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في واقع اللامركزية الإدارية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل)؟

### (3.1.1) فرضيات الدراسة:

#### ■ الفرضية الرئيسية الأولى H01:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية في تحسين الأداء بديوان عام أمانة العاصمة. ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحسين الأداء بديوان عام أمانة العاصمة.
2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين الأداء بديوان عام أمانة العاصمة.
3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري في تحسين الأداء بديوان عام أمانة العاصمة.
4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء بديوان عام أمانة العاصمة.

#### ■ الفرضية الرئيسية الثانية H02:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول اللامركزية الإدارية بديوان عام أمانة العاصمة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل).

#### ■ الفرضية الرئيسية الثالثة H03:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء بديوان عام أمانة العاصمة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل).

### (4.1.1) أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس للدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء بديوان عام أمانة العاصمة، وتسعى الدراسة لتحقيق هذا الهدف من خلال محاولة تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى اللامركزية الإدارية في ديوان عام أمانة العاصمة.
2. معرفة مستوى الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.
3. التعرف على أثر اللامركزية الإدارية ( التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) في تحسين الأداء (أداء الموظفين، تنظيم وإدارة الوقت، زيادة الإنتاجية، الإبداع والابتكار) بديوان عام أمانة العاصمة.
4. التوصل إلى نتائج وتوصيات تسهم في تطوير اللامركزية الإدارية في ديوان عام أمانة العاصمة من أجل تحسين مستوى الأداء.

### (5.1.1) أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الأهمية العلمية

1. تمثل هذه الدراسة محاولة لإضافة قيمة بحثية للمكتبة العربية واليمينية من خلال الربط بين اللامركزية الإدارية والأداء الوظيفي كون الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع نادرة حسب علم الباحث.
2. تعد هذه الدراسة مكملة لما سبقها من دراسات وبحوث في مجال اللامركزية الإدارية بصفة عامة وعلاقتها بتحسين الأداء بصفة خاصة.
3. من المتوقع أن تسهم النتائج والتوصيات التي ستخرج بها هذه الدراسة في المزيد من الأبحاث حول هذا الموضوع.

## ثانياً: الأهمية العملية

1. تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة بالنسبة للباحث في كونها تربط بين تخصصه في البكالوريوس والماجستير (إدارة أعمال) وتكسبه مزيداً من المعرفة في مجال عمله كونه ينتسب إلى هذه المؤسسة (أمانة العاصمة)، خدمةً للجانب التطبيقي في وظيفته.
2. يتوقع من هذه الدراسة أن يكون لها مساهمة فاعلة في الواقع العملي من خلال إيجاد البيئة المشجعة للامركزية الإدارية بديوان عام أمانة العاصمة، وأن هذه الدراسة ستساعد الموظفين على التعرف على أهمية اللامركزية الإدارية في تحسين مستوى أدائهم، ومساهمتها في رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وإيجاد قيادات إدارية وطرق جديدة وفعالة للاتصال، وسرعة اتخاذ القرار، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى الموظفين، وزيادة إنتاجية العمل، وإمكانية استخدام نتائج هذه الدراسة في تحسين وتطوير الأداء بما يتلاءم مع مواكبة التغيرات المستمرة، كما ستساعد اللامركزية الإدارية على رفع الضغط عن كاهل الموظفين الإداريين في المستويات الإدارية العليا، لكي يتفرغوا لمهام القيادة الأساسية كالتخطيط والتوجيه والتنسيق، ويترك للموظفين في المستويات الإشرافية مهمة إنجاز الأعمال الأخرى.
3. أن هذه الدراسة يمكن أن يستفيد منها المسؤولون في جميع المستويات الإدارية من خلال الاطلاع على نتائجها، ومعرفة مدى أهمية اللامركزية الإدارية في تحسين مستوى أداء الموظفين بالأمانة.
4. تقدم مؤشرات للإدارة العليا ولفت نظرها إلى واقع اللامركزية الإدارية وجوانب القصور فيها لمعالجتها، وكذلك الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي في ديوان الأمانة (من مدخل وظيفي) والسعي إلى تحسينه وتعزيزه.

### (6.1.1) حدود الدراسة:

- 1) **الحدود الموضوعية:** تم حصر موضوع الدراسة على مكونات اللامركزية الإدارية (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) تحديداً، وعلاقتها بتحسين الأداء والمتمثل في (أداء الموظفين، تنظيم وإدارة الوقت، زيادة الإنتاجية، الإبداع والابتكار).

(2) **الحدود البشرية:** الكادر المعني بالدراسة هو عينة عشوائية من الموظفين في ديوان عام أمانة العاصمة من مدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين فقط، نظراً للعدد الكبير من الموظفين.

(3) **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على ديوان عام أمانة العاصمة.

(4) **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفترة من عام 2018 وحتى العام 2020م.

### (7.1.1) متغيرات الدراسة:

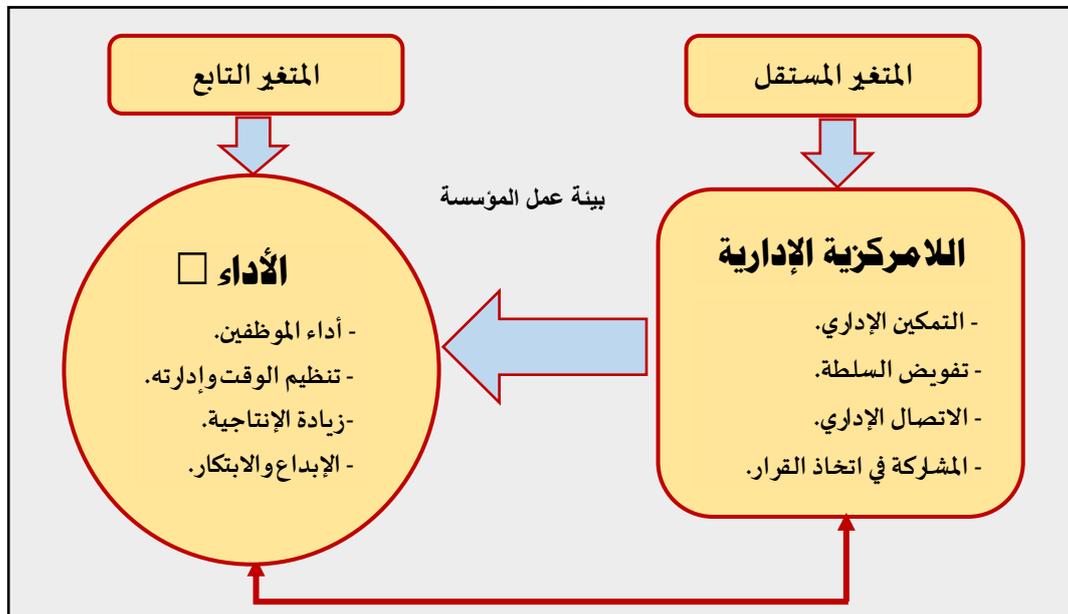
فيما يأتي المتغيرات المستقلة والتابعة والديموغرافية المتعلقة بالدراسة:

- **المتغير المستقل:** عبارة عن اللامركزية الإدارية وتتضمن (التمكين الإداري، وتفويض السلطة، والاتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار).
- **المتغير التابع:** يتمثل بـ " الأداء " ويتضمن (أداء الموظفين، ومهارة تنظيم وإدارة الوقت، وزيادة الإنتاجية، والإبداع والابتكار).
- **المتغيرات الديموغرافية:** تتمثل في ( الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل).

### (8.1.1) نموذج الدراسة:

الشكل الآتي يوضح نموذج الدراسة الذي يبين المتغير المستقل والتابع للدراسة:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الشكل رقم (1) أن نموذج الدراسة ينقسم إلى قسمين رئيسيين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، فالمتغير المستقل عبارة عن اللامركزية الإدارية وتتضمن أربعة ابعاد فرعية، وهي (التمكين الإداري وتفويض السلطة والاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار)، أما المتغير التابع يتمثل بالأداء الذي يتضمن أربعة ابعاد فرعية تتمثل في (أداء الموظفين ومهارة تنظيم وإدارة الوقت وزيادة الإنتاجية والإبداع والابتكار)، وهذان المتغيران سيتم توضيحهما في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

### **(9.1.1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:**

فيما يأتي التعريفات الإجرائية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

#### **• اللامركزية الإدارية:**

يقصد باللامركزية الإدارية إعطاء الموظف سلطة التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات من المركز إلى الأقسام أو الوحدات الإدارية المتوسطة أو الدنيا بموجب تشريع واللوائح الإدارية (نعيرات، 2006: 29).

وتعني أيضاً تفويض السلطة للعاملين، ويُعهد لهم القيام بالمهام على جميع المستويات، بحيث يكون الاتصال جانبياً لإنجاز المهام والواجبات (Daft, 2010: 383).

ويعرف الباحث اللامركزية الإدارية إجرائياً: أنها مدى تفويض الموظفين في المستويات الإدارية العليا لبعض المهام للموظفين في المستويات الإدارية التنفيذية من خلال التمكين الإداري وتفويض السلطة والاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار. أي أن اللامركزية هي أسلوب إداري يقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا بها.

#### **• الأداء:**

هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (الحلايب، 2013: 174).

واعتبر المانع (2006: 236) الأداء أنه سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

ويعرف الباحث الأداء إجرائياً: هو قيام الأفراد العاملين أو الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة بتنفيذ المهام والأعمال والأنشطة الموكلة إليهم، التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة.

#### • الأداء الوظيفي:

يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل (شاكور، 2011: 77).

ويعرفه قاسمي (2011: 180) أنه جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة.

ويعرف الباحث الأداء الوظيفي إجرائياً: هو كل جهد فكري وبدني يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد.

#### • أداء الموظفين:

هو مجموع السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وهو مؤشر سلوكي عام يدل على قيام الموظفين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة (غزاوي، 2012: 78). ويعرف الباحث أداء الموظفين إجرائياً: أنه دراسة تحليلية لسلوك و إعطاء الموظفين وتصرفاتهم أثناء العمل، وأنه الدرجة التي يحصل عليها الموظفون في ديوان عام أمانة العاصمة من خلال أداء الموظفين وتنظيم مهارة إدارة الوقت والإنتاجية والإبداع والابتكار.

#### • التمكين الإداري:

يقصد به توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة (داهش و كاظم، 2013: 20).

ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً: أنه إخراج الفرد أو الموظف من القيود وإعطائه حرية وذلك من خلال منحه صلاحيات تفويض السلطة واتخاذ القرار.

## • تفويض السلطة:

هو أسلوب إداري لإنجاز الأعمال والنشاطات عن الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة وإعطاء حق اتخاذ القرارات وأخذ المبادرات، فالتفويض ينقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى إداري عالٍ إلى مستوى إداري آخر أدنى (السكانرة، 2010: 126).

ويعرف الباحث تفويض السلطة إجرائياً: هو عملية إعطاء السلطة من إداري إلى آخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى بغرض تحقيق واجبات معينة، وفي الوقت نفسه عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها. أي أن تفويض السلطة هي عملية منح جزء من الصلاحيات أو الوظائف الإدارية من الرئيس إلى المرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.

## • الاتصال الإداري:

يُعرف أنه يقوم على وظيفة أساسية وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين (العلاق، 2010: 14).

ويعرف الباحث الاتصال الإداري إجرائياً: هو عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات سواءً كانت عملية أو تعبيرية أو من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر، وقد تكون من مستوى أقل والعكس، وقد يكون الاتصال لإعطاء التعليمات والتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل، وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات للتأثير على الفرد ووسيلة فعالة لإحداث التعبير عن سلوكهم.

## • اتخاذ القرار:

هو عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكن (السكانرة، 2010: 148).

ويعرف الباحث المشاركة في اتخاذ القرار إجرائياً: أنه العملية الجماعية التي يسهم فيها أعضاء الإدارة في إيجاد حلول للمشكلات من خلال قرارات مشتركة. أي أن اتخاذ القرار هو عملية يتم من خلاله اختيار الإداري لأحسن البدائل.

## • ديوان عام أمانة العاصمة:

وحدة إدارية أنشئت بالقرار الجمهوري رقم (13) لسنة 1983م وقانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م وقد تطورت وتوسعت بشكل كبير وقسمت إدارياً إلى (10) مديريات بموجب القرار الجمهوري رقم (3) لسنة 2001م وهي مديريات صنعاء القديمة و شعوب والسبعين وأزال،الصادفية والوحدة ومعين والثورة والتحرير وبني الحارث (الموقع الرسمي لأمانة العاصمة).

### (10.1.1) تقسيمات الدراسة:

تكوّنت هذه الدراسة من خمسة فصول رُتبت على النحو الآتي:

#### ■ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مبحثين: المبحث الأول: وفيه مقدمة لهذه الدراسة ومشكلتها وفرضياتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومتغيراتها ونموذجها ومصطلحات الدراسة وتقسيمات الدراسة. والمبحث الثاني: يستعرض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية حسب تسلسلها التاريخي والتعليق على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### ■ الفصل الثاني: الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث: المبحث الأول: وفيه اللامركزية الإدارية ومفهومها وأبعادها، وأهميتها وأنواعها ومبادئها ومعوقاتها وإيجابيات وسلبيات اللامركزية الإدارية ومواصفاتها وأسبابها وشروط تطبيق اللامركزية الإدارية والاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية الإدارية والعوامل المؤثرة على درجة اللامركزية الإدارية. والمبحث الثاني: وفيه الأداء، مفهومه وعناصره والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومتطلبات الأداء الوظيفي ومحددات الأداء الوظيفي ومعدلات الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي وأهمية تقييم الأداء الوظيفي وطرق قياس أداء الموظفين.

**والمبحث الثالث:** ديوان عام أمانة العاصمة، وفيه نبذه عن ديوان عام أمانة العاصمة، وتحليل وتشخيص ديوان عام أمانة العاصمة.

■ **الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات**

**يتضمن هذا الفصل:** تمهيداً للفصل، ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات وصدق الاستبانة وثبات الاستبانة وأساليب تحليل البيانات.

■ **الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات**

**يتضمن هذا الفصل:** تمهيداً للفصل، ووصف أفراد عينة الدراسة وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

■ **الفصل الخامس: النتائج والتوصيات**

**يتضمن هذا الفصل:** تمهيداً للفصل، ومناقشة النتائج والتوصيات.

■ **المراجع:** تتضمن المراجع العربية والأجنبية، والمواقع الإلكترونية الموثوقة.

■ **الملاحق:** تتضمن نسخة من استمارة تحكيم الاستبيان، ونسخة نهائية من استمارة الاستبيان كما سُلمت لأفراد العينة وكشف بأسماء الأشخاص الذين عرضت عليهم استمارة تحكيم الاستبيان، وقائمة بأسماء الأشخاص الذين تم مقابلتهم بديوان الأمانة، والنماذج والمقاييس المستخدمة في تحليل وتشخيص ديوان عام أمانة العاصمة.

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

### (1.2.1) تمهيد:

تم تناول العديد من الدراسات في موضوع اللامركزية الإدارية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الأخرى في منظمة الأعمال، وفيما يأتي نستعرض عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومقسمة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية ومرتبطة ترتيباً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم. وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات التي بلغت (4) دراسات محلية، و(14) دراسة عربية، و (9) دراسات أجنبية، وذلك على النحو الآتي:

### (2.2.1) الدراسات المحلية:

1- دراسة بوعابس (2014) بعنوان: "التنظيم الإداري في الجمهورية اليمنية بين المركزية واللامركزية، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ماهية التنظيم الإداري المناسب والملائم للجمهورية اليمنية، وتحليل الإستراتيجية الوطنية للحكم المحلي (2011-2015) وأهميتها، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التمتع بنظام حكم محلي كامل الصلاحيات، وإلى البحث في الإشكاليات التي تواجه المجالس المحلية القائمة ومدى استخدامها للصلاحيات المتوافرة لها في قانون السلطة المحلية من عدمه، والبحث في الإشكاليات القائمة في المجالس المحلية والمصالح المرفقية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحث بعد استعراضه للأطر والمفاهيم النظرية للمصطلحات المتداولة في هذا البحث بتناول الأسس التي تقوم عليها اللامركزية، كما تطرق للتنظيم اللامركزي الإقليمي في الجمهورية اليمنية في ظل قانون السلطة المحلية رقم (2000/4م) وتعديلاته، وقام بتحليل مضامينه ومكوناته، كما تطرق الباحث لمستقبل اللامركزية في الجمهورية اليمنية في ضوء الإستراتيجية للحكم المحلي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: ضرورة إجراء إصلاح سياسي واسع عبر إصلاح دستوري يحقق لامركزية الحكم، وصولاً نحو حكم محلي كامل الصلاحيات، مع ضرورة تفعيل القوانين في كل المجالات وتنفيذ إصلاحات

تشريعية بإصدار قانون للحكم المحلي كامل الصلاحيات وإجراء تعديلات على جميع القوانين ذات الصلة به.

## 2- دراسة ناجي (2007) بعنوان: "اختصاصات المجالس المحلية في ضوء اللامركزية الإدارية في الجمهورية اليمنية، جامعة عدن".

هدفت الدراسة إلى توضيح الجانب التشريعي والقانوني والصلاحيات والتخصصات الممنوحة للمجالس المحلية في الجمهورية اليمنية، ولم تهتم الدراسة بالجانب التطبيقي أو الإداري والتنموي الميداني، وكذلك عدم تطبيق اللامركزية الإدارية لجميع المستويات الإدارية مما أدى إلى وجود حالات ضعف وانعدام أحياناً للوعي بالصلاحيات والاختصاصات القانونية المعتمدة للمجالس المحلية في الجمهورية اليمنية وحدوث التداخل والاختلال أثناء تنفيذ العملية الإدارية، ومعرفة المهام والاختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية ومدى توافرها في الوحدات الإدارية مع الواقع العملي، ومعرفة جوانب القصور والسداد في تنظيم وتحديد اختصاصات هذه المجالس على مستوى المحافظات والمديريات، ومقارنتها بالاختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية المماثلة في الدول الأخرى كنوع من أنواع المقارنة بين ما هو موجود لدينا كتجربة حديثة وبين ما توصلت إليه الدول الأخرى السابقة في هذا المجال، وذلك لمحاولة الإسهام في تنمية الوعي القانوني باختصاصات المجالس المحلية المنتخبة من المواطنين بصورة عامة، وأعضاء المجالس المحلية بصورة خاصة، واعتمد الباحث في دراسته على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لنصوص قانون السلطة المحلية.

## 3- دراسة الجوري (2013) بعنوان: "تطوير الأداء المؤسسي في أمانة العاصمة صنعاء، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء".

هدفت الدراسة إلى القيام بعملية التشخيص والتحليل المنهجي لإبراز جوانب القوة والضعف الخاصة بمكونات الأداء لديوان أمانة العاصمة صنعاء، ومدى توافرها مع متطلبات تطوير الأداء المؤسسي وفقاً لنموذج مكانزي بما يضمن تنفيذ إستراتيجية وخطط وبرامج أمانة العاصمة صنعاء، وإعداد خطة للتطوير يمكن قيادة أمانة العاصمة من الاستفادة منها كخارطة طريق لتطوير أدائها، وتأتي أهمية الدراسة كونها تقدم تشخيصاً منهجياً لمختلف مكونات الأداء في ديوان أمانة العاصمة صنعاء وكيفية تطويره، ومنهج البحث المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام دراسة الحالة لدراسة المتغيرات

المتعلقة بتطوير الأداء المؤسسي وقام الباحث بإعداد الخطة التطويرية التي مثلت الخطة التنفيذية لنتائج وتوصيات الدراسة وتقديمها إلى صناع القرار، بهدف تطوير الأداء المؤسسي بديوان أمانة العاصمة صنعاء. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أهمها: عدم صدور قانون خاص بأمانة العاصمة صنعاء حتى اليوم يراعي خصوصيتها وأهميتها السياسية والتاريخية بالرغم من نص قانون السلطة المحلية على ذلك، وجود رؤية ورسالة وإستراتيجية لأمانة العاصمة، لكن لم يتم تنفيذها إلى حتى اليوم، قام بإعدادها تحالف المدن والبنك الدولي في العام 2009م وشملت خمس إستراتيجيات رئيسية، غياب التنسيق والتعاون بين القطاعات والمكاتب التنفيذية وذلك فيما يتعلق في تقديم الدعم الفني واللوجستي والمادي، وفيما يتعلق بتقديم خدمات البنية التحتية الأساسية خاصة فيما يتعلق بين مكاتب الاشغال والكهرباء والمياه والصرف الصحي والمواصلات، دمج تبسيط الإجراءات في تقديم الخدمات، وتعدد الجهات التي تقدمها، الهيكل التنظيمي الحالي بحاجة إلى إلغاء ودمج بعض القطاعات وإنشاء قطاع جديد يعني بالتخطيط الحضري والتطوير العمراني، ضعف الرقابة والمتابعة على تنفيذ الخطط والبرامج وغياب نظام التغذية العكسية، وعدم وجود وصف وتوصيف وظيفي يتم بموجبه تحديد المهام والصلاحيات وتقديم الحوافز بديوان أمانة العاصمة صنعاء كما لا يوجد تقييم للأداء الوظيفي.

#### 4- دراسة شهاب (2009) بعنوان: "فاعلية نظام تقويم الأداء ودوره في تطوير العمل المؤسسي، دراسة تطبيقية في المؤسسات النفطية بمحافظة عدن".

هدفت الدراسة إلى تحديد فاعلية نظام تقويم الأداء في المؤسسات النفطية في محافظة عدن، والوقوف على المعوقات التي تواجه فاعلية نظام تقويم الأداء، ومعرفة دور نظام تقويم الأداء في تطوير العاملين والمديرين والأداء الإداري، واستخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي أما أسلوب جمع المعلومات فاستخدمت المصادر الثانوية والأولية. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج والتوصيات أهمها: أن هناك ضعفاً في دور نظام تقويم الأداء في المؤسسات النفطية في محافظة عدن لتطوير أداء العاملين والمديرين والأداء الإداري، والعمل على تحديث أنظمة تقويم الأداء في المؤسسات التي تمت دراستها واستخدام أنظمة أداء أكثر فاعلية، اهتمام الإدارة برفع فاعلية نظام تقويم الأداء لدلالته الواضحة في تطوير أداء العاملين والمديرين والأداء الإداري والذي يساعد على رفع الكفاءة والإنتاجية.

### (3.2.1) الدراسات الغربية:

1- دراسة أبو عياش (2017) بعنوان: "واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات

جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها".

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

2- دراسة سعيد والعلاق (2015) بعنوان: "علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ضوء

المركزية واللامركزية الإدارية، دراسة ميدانية في مجلس محافظة بغداد".

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية، وفقاً لمبدأ اللامركزية الإدارية، مع عرض الجهات المختصة بالرقابة على الحكومات المحلية وفقاً لقانون مجالس المحافظات رقم 21 لسنة 2008 المعدل، أما مشكلة الدراسة فقد تمثلت في أن علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية وفقاً

للدستور والقانون تختلف عما مطبق على أرض الواقع، ومن ثم الفشل والتلكؤ في تقديم الخدمات وعدم الإيفاء بالمتطلبات المحلية، ولفهم طبيعة العلاقة بين الحكومة المركزية والحكومة المحلية جرى اعتماد متغير المركزية متمثلاً بأربعة أبعاد (الرقابة والمساءلة والتمويل والقوانين)، ومتغير اللامركزية متمثلاً في أربعة أبعاد (الشفافية والمشاركة والاستقلالية والانتخاب)، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة واستخدمت عدة أساليب لجمع البيانات والمعلومات منها قوائم الفحص والمقابلات الشخصية والملاحظات من خلال المعيشة الميدانية في مجلس محافظة بغداد، وتم الاعتماد على مجموعة من وسائل الإحصاء لمعالجة البيانات منها التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، والوسط الحسابي لتحديد مستوى الاستجابة لمتغيرات الدراسة واختبار صدق المقياس بطريقة النسب المقارنة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن العلاقة بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية على وفق الدستور هي علاقة تعاونية تنسيقية تعطي للحكومات المحلية الاستقلالية الإدارية والمالية في أداء أعمالها دون إخضاعها لسيطرة أو إشراف الحكومة المركزية. وأوصى البحث بمنح الحكومة المركزية حق الرقابة الإدارية على الحكومات المحلية وتعد الرقابة المركزية من العناصر المهمة للامركزية الإدارية، إذ لم يتضمن الدستور والقانون أي رقابة للحكومة المركزية على الحكومات المحلية.

**3- دراسة حلاق (2012) بعنوان: "المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية الإدارية في مدارس التعليم**

**الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية، دراسة ميدانية في محافظة دمشق".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية الإدارية في الإدارة التربوية في مدارس الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر مديري تلك المدارس، والتعرف إلى مدى تحقق تلك المتطلبات على أرض الواقع، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة مؤلفة من خمسين بنداً، وعالجت الفرضيات أهمية تلك المتطلبات، ومدى تحققها وفقاً لمتغير المؤهل التربوي والعلمي وسنوات الخبرة بالنسبة إلى المديرين، إضافة إلى متغير المرحلة التعليمية الأساسي أو ثانوي بالنسبة إلى المدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى أربعة متطلبات لتحقيق اللامركزية الإدارية وهي: معرفية وتنظيمية ومادية وبشرية، وكانت جميعها ذات أهمية كبيرة، ونسبة تحققها متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس، ولم تبيّن النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية المتطلبات

تعزى إلى متغيرات الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تحقق المتطلبات التنظيمية والمادية تعزى إلى متغيرات الدراسة، في حين كانت الفروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين من حملة دبلوم التأهيل التربوي فما فوق فيما يتعلق بمدى تحقق المتطلبات المعرفية والبشرية فقط.

#### 4- دراسة راضي (2010) بعنوان: "دور اللامركزية الإدارية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة".

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

#### 5- دراسة فهد (2010): بعنوان: "تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين" دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق اللامركزية باختلاف العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أهمها: أن اللامركزية تساعد على سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية المتغيرة، وأن اللامركزية تعمل على التقليل من نسبة الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء العمل، والاهتمام بأسلوب العمل الجماعي في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات

والاهتمام بمبادرات العاملين على ألا تكون خارجة عن الإطار العملي والقانوني للحرس الوطني الكويتي، وإعطاء العاملين في الحرس الوطني الكويتي الحرية وتدريبهم على ذلك لتمكينهم من تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه تنفيذ أعمال الحرس الوطني الكويتي وتحقيق أهدافه، والاهتمام بشكل أكبر بالحوافز وأنظمة العوائد. وأوردت الدراسة العديد من التوصيات المتعلقة بالنتائج أهمها تشجيع ودعم القيادة العليا في الحرس الوطني الكويتي على تقديم المبادرات والاجتهادات من قبل الموظفين، والاهتمام بمنهج اللامركزية لما له من تأثير على سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة وتقليل نسبة الأخطاء المحتملة الحدوث، وتمكين العاملين في الحرس الوطني الكويتي وإعطائهم حرية أكبر لمساعدتهم على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف، وأن على القيادة العليا للحرس الوطني الكويتي العمل على تثقيف العاملين بمدخل اللامركزية، وذلك من خلال إقامة الدورات وإعطاء الفرصة الكافية للمستويات الدنيا لاتخاذ القرارات، والعمل الدؤوب من قبل الإدارة العليا للحرس الوطني الكويتي وجميع العاملين فيها لإزالة جميع العوائق التي تحد أو تعيق من تطبيق اللامركزية.

#### 6- دراسة السهلي (2008) بعنوان: "المركية واللامركزية في عملية إصدار جواز السفر السعودي".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تطبيق المركية واللامركزية في إصدار جواز السفر السعودي، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق اللامركزية في إصدار جواز السفر السعودي، تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي، ومدخل المسح على مجتمع البحث المتكون من جميع العاملين في جوازات منطقة الرياض من ضباط وعددهم (75) وضباط صف وأفراد وعددهم (483) وموظفين مدنيين، وقد حصل الباحث على استجابات من (423) استبانة صالحة للتحليل بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي وثبات أداة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أهمها: وجود مجموعة من الاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية في عملية إصدار جواز السفر السعودي، وتخفيف ضغط العمل على الموظفين في العاصمة، وتوفير الوقت والجهد على المراجع من خارج مدينة الرياض، وذلك لانتشار شعب إصدار جواز السفر في عدة محافظات. وأوردت الدراسة أهم التوصيات المتعلقة بالنتائج أبرزها: ضرورة تطبيق اللامركزية في إصدار جواز السفر السعودي، ومعرفة المعوقات التي تحد من تطبيقها، وتوفير بيئة العمل المناسبة للموظفين من أجل تخفيف ضغوطات العمل على الموظفين العاملين

في مدينة الرياض، تغير الأساليب الإدارية القديمة المتبعة في العمل بقصد توفير الجهد على المراجعين من خارج الرياض.

#### 7- دراسة العتيبي (2008) بعنوان: "موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الأعمال".

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

#### 8- دراسة نعيير (2006) بعنوان: "التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين".

هدفت الدراسة إلى تقييم بعض النماذج والأنماط لتطبيق أسس اللامركزية في القطاع الصحي، وبيان أهم فوائد اللامركزية الإدارية الموجودة في أدبيات الدراسة، والربط بينها وبين المهارات والخدمات المقدمة في المستشفى، واعتمدت الاستبانة كأسلوب لجمع المعلومات وقياس إلى حد ما فاعلية الإدارة القائمة في المستشفى ومقدرتها على النهوض بالمؤسسة وتطويرها من وجهة نظر العاملين في المستشفى، وضم مجتمع الدراسة (73) موظفاً في مستشفى جنين من الإداريين والأخصائيين والتمريض في مستشفى جنين، وتم اختيار عينة الدراسة والتي تضمنت (36) من موظفي المستشفى، وتم استبعاد (3) عينات بسبب أخطاء فنية، واعتمدت الدراسة (33) عينة منها (23) ذكور و(10) إناث، وبعد تحليل النتائج ومعالجتها.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أهمها: أن الغالبية العظمى من العاملين بالمستشفى تؤيد اللامركزية، وأن جميع أعضاء العينة يرون في اللامركزية الإدارية وسيلة في تطوير العمل في المستشفى، وأن غالبية أفراد العينة يؤيدون تفويض الصلاحيات ولمستوى متوسط من الإدارة، وأن هناك حاجة للتغيير كأسلوب لمواجهة التحديات وكإستراتيجية للتطور والنهوض بالمستشفى من خلال إشراك العاملين وتطوير الكادر الإداري والمشاركة المجتمعية. وأوردت الدراسة أهم التوصيات المتعلقة بالنتائج أبرزها: العمل على تحويل نظام المستشفى من النظام المغلق المرتبط بوزارة الصحة وقوانينها إلى النظام المفتوح وضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة في المستشفى، وتحقيق اللامركزية باعتباره إستراتيجية أساسية في إصلاح القطاع الصحي في المستشفى وتغيير الهيكلية التنظيمية على أساس لا مركزي، واحترام مبدأ الكفاءة الإدارية في المستشفى وتصويب الخلل الهيكلي الذي أدى إلى تراجع الخدمات في المستشفى.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وكذلك التعرف على المجالات التي يتم فيها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على الأسباب التي تحد من تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، وكذلك التعرف على العوامل التي تشجعها على تفويض الصلاحيات، والتعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة ونطاق ومجالات التفويض، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الرجالية والنسائية العاملة في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وبلغت عينة الدراسة (250) مديراً، وبواقع (218) مديراً و (32) مديرة، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) المعالجة وتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أهمها أن نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم متوسط، وأن عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات أعتبر من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات.

#### 10- دراسة جبر (2004) بعنوان: "إدارة البلديات وتحليل سياسة اللامركزية في المناطق الفلسطينية".

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

#### 11- دراسة منصور (2004) بعنوان: "المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية".

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

الوزارة كمستوى مرغوب فيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تربوي واحد هو: المناهج الدراسية، أي أن توجههم كان توجهاً مركزياً بالنسبة له.

## 12- دراسة العساف (2003) بعنوان: "علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض".

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

## 13- دراسة العثمان (2003) بعنوان: "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض".

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

#### 14- دراسة المنديل (2003) بعنوان: "المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الأسلوب الإداري (مركزي، لامركزي)، المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على علاقة تطبيق المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية، والتعرف على مدى اختلاف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أهمها عدم وجود ارتباط بين اللامركزية في اتخاذ القرارات، وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، وعدم وجود اختلاف في مستوى أداء الموظفين باختلاف نوع الوظيفة، أي أن مستوى الأداء لدى أنواع الوظائف المختلفة متقارب والاختلاف ليس بالاختلاف الجوهري، وجود اختلاف في اتجاهات المجيبين نحو اللامركزية في اتخاذ القرار باختلاف نوع الوظيفة. وأوردت الدراسة العديد من التوصيات المتعلقة بالنتائج أبرزها: تشجيع العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة

الرياض على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر وتوفير جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتطوير أساليب القيادة والإشراف وتفهم احتياجات المرؤوسين والاهتمام بمقترحاتهم وتبني المتميز منهم الذي يسهم في تطوير عملية اتخاذ القرار، وأن يترك أمر اتخاذ القرار للمرؤوسين على أن يتم إقراره من قبل الرئيس بعد الاتفاق عليه، وتوفير بيئة عمل مشجعة لاتخاذ القرارات الإدارية تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية.

#### (4.2.1) الدراسات الأجنبية:

1- (Al-Jammal, 2015) "The impact of the delegation of authority on employee performance at great Irbid municipality: case study.

عنوان الدراسة: "أثر تفويض السلطة على أداء الموظفين في بلدية إربد الكبرى: دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على أداء العاملين في بلدية إربد الكبرى، وقد شيد على قياس أثر التفويض على الكفاءة والفعالية والتمكين، وعينة الدراسة التي يمثلها العاملون الذين تم دمجهم في الإدارة المركزية والتنفيذية من خلال عينة عشوائية بلغت (200) موظف وموظفة من المجموع (1500)، وقد استخدمت العينة كأداة لتحقيق نتائج الدراسة وتبين أن الصلاحية كانت (782)، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أهمية كبيرة لتفويض السلطة على كفاءة وفعالية وتمكين أداء الموظفين في بلدية إربد الكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أهمها: تفعيل سلطة التفويض الإداري للموظفين في بلدية إربد الكبرى، وزيادة مستوى الوفد ليتماشى مع قيمة المهام من أجل تعزيز الأداء الوظيفي، وتحسين التفويض الإداري للسلطة الذي له تأثير على رضا الموظفين، وتمكين الموظفين لتنفيذ المهام بشكل فردي دون أن يُطلب من الإدارة العليا.

2- (Shekari, et al. 2012) "Relationship Between Delegation Authority Process And Rate Of Effectiveness, Interdisciplinary".

عنوان الدراسة: "العلاقة بين عملية سلطة التفويض ومعدل فعاليتها في مناطق بلدية مشهد في إيران".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عملية سلطة التفويض ومعدل فعاليتها في مناطق بلدية مشهد، وهذه الدراسة عبارة عن مسح وأخذ عينات عشوائية منهجية، ومن بين (377) خبيراً وإدارياً من بلدية مشهد في عام 2011، تم استخدام استبيان لتطبيق الدراسة، وتم اختبار عملية سلطة التفويض ذات الأبعاد (الإعداد والتخطيط، والحوار والتقدير والتحكم)، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً بين عملية سلطة التفويض ومعدل فعاليتها، وأيضاً بين عملية تفويض السلطة وهي: مرحلة الإعداد والتقدير والفعالية، وأن هناك علاقة كبيرة بينهما، وأنه يوجد تأثير بين عملية سلطة التفويض، وجوانب التقدير والتحضير هي ذات الصلة.

3- (Gómez,2008) "A Temporal Analytical Approach to Decentralization: Lessons From Brazil's Health Sector".

**عنوان الدراسة: " منهج تحليلي مؤقت للامركزية الإدارية: دروس من قطاع الصحة في البرازيل".**

هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم معاصر لدراسة عملية اللامركزية الإدارية في القطاع الصحي البرازيلي، بالإضافة إلى دراسة مستوى تأثير اللامركزية على طبيعة العلاقات بين المؤسسات الحكومية، حيث استخدم الباحث في دراسته أسلوب المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أهمها الوصول إلى تقديم إطار مفاهيمي محدد وواضح لتحديد مفهوم اللامركزية في القطاع الصحي البرازيلي، وجود أثر دالة معنوية للامركزية على طبيعة العلاقة بين المؤسسات الحكومية البرازيلية.

4- (Alinio, 2008) "Philippine Local Government Officials perception Of Decentralization And its Effects On Local Governments' Administrative Capabilities".

**عنوان الدراسة: "مسؤولو الحكومة المحلية ومفاهيم اللامركزية الإدارية وتداعياتها على الحكومات المحلية في الفلبين".**

تعتبر هذه الدراسة دراسة مسحية وثائقية على مسؤولي الحكومات المحلية في المقاطعات الفلبينية البالغة عددهم (78) مسؤولاً، وهي مجتمع الدراسة، وأما العينة فهي (60) مسؤولاً، وعدد الاستبيانات المسترجعة (56)، وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيفية الرد من الجهات الحكومية من مسؤولي

المقاطعات والموظفين المحليين على آثار تطبيق اللامركزية والقدرات الإدارية المطلوبة لممارسة تطبيق اللامركزية الإدارية، كما أن المتغيرات المستقلة هي القدرة الإدارية (القيادة والهيكل التنظيمي والموارد المالية وشؤون الموظفين)، بعد تطبيق قانون 7160 لسنة 1991 بإطلاق تطبيق اللامركزية الإدارية والمعوقات التي تعترض سبل التطبيق من وجهة نظر مسؤولي المقاطعات، كما أن لنوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية، كما أن الموارد المالية تسهل في تطبيقها.

5- (Martin, 2006) "The Effect Of Task Type Mixture Awareness On Individual Perception Of Job Satisfaction, Employee Involvement".

عنوان الدراسة: "أثر الوعي بنوعية المهام على الرضا الوظيفي، مشاركة الموظف وتفويض الصلاحيات: دراسة تحليلية في جامعة كابيلا بولاية مينيسوتا الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى تحليل التغيرات الإيجابية على الرضا الوظيفي، ومشاركة الموظف، وتفويض الصلاحيات، وذلك بعد اكتساب الوعي بنوع المهام المفوضة، كما هدفت إلى التعرف إذا ما كان هناك نوعية مهام محددة مفوضة ولها علاقة بالمتغيرات المحددة، واستخدمت دراسة قبلية لتحديد مستوى الوعي بالرضا الوظيفي، وإشراك الموظف، وتفويض الصلاحيات، كما استخدمت دراسة بعدية لتفحص التغيرات، حيث استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، كما طبقت عينة الدراسة على الموظفين في جامعة كابيلا على (370) موظفاً من خلال تطبيق مقياس لفحص مستوى الوعي بالرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أهمها: وجود تغيرات إيجابية دالة في الوعي على الرضا الوظيفي، وإشراك الموظف وتفويض الصلاحيات، ووعي الموظف بنوعية المهام المفوضة إليه.

6- (Hung, 2006) "A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan (China)".

عنوان الدراسة: " العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينغ في تايوان ".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من (410) معلم ومعلمة، وبلغ مجتمع الدراسة (2870) معلم ومعلمة، واستخدم الباحث مقياس تفويض الصلاحيات واستبانة الرضا الوظيفي وكذلك استبانة البيانات الشخصية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، فالموظف المتمكن من عمله هو الشخص الذي يستطيع الاتصال بغيره من الموظفين بكل سهولة ويسر، من أجل القيام بأعمال دون تقصير، وكذلك الموظف الذي يستطيع أن ينظم وقته بطريقة تمكنه من أداء جيد، ولديه القدرة على إنتاج بشكل أفضل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود إلى كل من المؤهل العلمي والجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

7-(Chandrannuj, 2004) "Municipal Government, Social Capital Decentralization in Thailand".

#### عنوان الدراسة: " الحكومة البلدية ورأس المال الاجتماعي واللامركزية الإدارية في تايلاند ".

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

8- (Larose, 1998) "Decentralization, Paradox: Th Magnetism Of Centrality On a vision Of Collaborative Decision".

**عنوان الدراسة:** " اللامركزية الإدارية، التناقض: مغنطة اللامركزية في رؤية القرار التعاوني ".  
هدفت الدراسة إلى بيان أثر اللامركزية على اتخاذ القرار التعاوني، وبلوغ هذا الهدف اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، واستكشفت دور المجالس المدرسية الميدانية من خلال منظار الهيكل التنظيمي وصنع القرار التشاركي في المناطق التعليمية في ولاية أريزونا الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أبرزها: أن المجالس المدرسية الميدانية كانت وسائل لتوضيح طموحات المنطقة التعليمية، وأن المجالس المدرسية الميدانية كانت تعطي للمنطقة التعليمية التنظيم الذي يحتوي على المركزية واللامركزية في آن واحد، وأن الارتباط بين قضايا وأهداف وتخطيط كامل المجالس الميدانية المدرسية والمناطق التعليمية كان حاصلًا على مستوى الغايات أكثر منه على مستوى الوسائل.

9-(Rivera, 1999) "Decentralization Central Office Role and Responsibilities".

**عنوان الدراسة:** " اللامركزية دور المكتب المركزي ومسؤولياته".  
هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير دور المكتب المركزي ومسؤولياته بالإضافة إلى التعرف على الأدوار المتغيرة ومسؤوليات العاملين في المكتب المركزي في ثلاث مناطق تعليمية ستستخدم اللامركزية والإدارة القائمة على المدرسة، وقد أجريت الدراسة في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من المناطق المدنية بحيث تمثل محوراً واسعاً في ممارسات اللامركزية، وقد اعتمدت الدراسة على طرق البحث النوعية. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج أهمها: أن قيادة المكتب المركزي لا تتأثر بتجارب وخبرات الإداري دائماً، وأن المفتشين يلعبون دوراً رئيسياً في الإصلاح والاتصال، وأن الظروف التي تساعد في تغيير مسؤوليات المكتب المركزي هي تفهم المشكلات ومنح المواقع الميدانية سلطات أكثر والدعم السياسي للإدارة المدرسية.

### (5.2.1) التحليل على الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول دور اللامركزية الإدارية في العمل الإداري، ولكن هناك مجموعة من الدراسات تمحورت حول متطلبات اللامركزية الإدارية مثل دراسة حلاق (2012)، وكذلك تطبيق اللامركزية الإدارية مثل دراسة فهد (2010)، وكذلك دراسة نعيبرات (2006)، ودراسة (Gómez, 2008)، وهناك مجموعة من الدراسات تمحورت حول اللامركزية وإدارة الصراع التنظيمي مثل دراسة راضي (2010)، وبعض الدراسات السابقة تناولت تفويض السلطة مثل دراسة العتيبي (2008)، ودراسة الحربي (2007)، ودراسة العثمان (2003)، ودراسة (Al-Jammal, 2015)، ودراسة (Shekari, et al., 2012)، وهناك دراسات قارنت بين تطبيق المركزية واللامركزية مثل دراسة هديل والعلاق (2015)، ودراسة بو عابس (2014)، ودراسة السهلي (2008)، ودراسة منصور (2004)، ودراسة العساف (2003)، ودراسة المنديل (2003)، أما دراسة نعيبرات (2006)، فعملت على قياس التوجه نحو اللامركزية الإدارية، وهناك دراسات تناولت الأداء مثل دراسة الجوري (2013)، ودراسة عصماء (2009)، وكذلك دراسة فرح أبو عياش (2017)، التي تناولت موضوع اللامركزية وأداء العاملين، وهناك دراسات تمحورت حول اللامركزية والرضا الوظيفي مثل دراسة (Martin, 2006)، ودراسة (Hung, 2006)، وكذلك اللامركزية واتخاذ القرار مثل دراسة المنديل (2003)، ودراسة (Lrose, 2001)، وهناك دراسات تمحورت حول اللامركزية والمجالس المحلية مثل دراسة هديل والعلاق (2015)، ودراسة يزن ناجي (2007)، ودراسة (Chandrannuj, 2004)، ودراسة جبر (2004)، ودراسة (Alinio, 2008)، ودراسة (Rivera, 1999).

كما اعتمدت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة حيث استعان الباحث بالدراسات السابقة مثل دراسة فرح أبو عياش (2017)، ودراسة السهلي (2008)، ودراسة العتيبي (2008)، ودراسة نعيبرات (2006)، ودراسة جبر (2004)، ودراسة منصور (2004)، ودراسة العساف (2003).

واستخدمت هذه الدراسة الموظفين في ديوان عام أمانة العاصمة كمجتمع لتطبيق هذه الدراسة، وقد تشابه مجتمع الدراسة مع دراسة فرح أبو عياش (2017)، ودراسة العتيبي (2008)، ودراسة جبر

(2004)، ودراسة (Al-Jammal, 2015)، ودراسة (Shekari, et al. 2012)، ودراسة (Alinio, 2008).

### (6.2.1) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:
- أسهمت الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة ومشكلتها.
- تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة وابعادها.
- اختيار عينة الدراسة وتحديد حجمها.
- تحديد منهج الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاسترشاد بها في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وصياغة فقراتها وتطويرها.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في معرفة بعض المراجع والكتب المرتبطة بموضوع الدراسة.
- مكنت الدراسات السابقة الباحث من إجراء مناقشة للنتائج التي توصل إليها وإجراء المقارنات مع نتائج هذه الدراسات.

### (7.2.1) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها من أولى الدراسات المحلية على حد علم الباحث التي تناولت اللامركزية الإدارية والأداء الوظيفي وربطت بينهما، وتطرقت الدراسة الحالية إلى واقع أو دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.

كما تميزت هذه الدراسة من خلال ابعاد اللامركزية الإدارية وهي: التمكين الإداري وتفويض السلطة والاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار، ولم تتناولها أي دراسة من الدراسات السابقة.

وكذلك يمكن إيجاز ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يأتي:

## 1. من حيث البيئة والحدود المكانية:

طبقت الدراسة الحالية في بيئة ديوان عام أمانة العاصمة في حين تم عمل الدراسات السابقة محلية وفي دول عربية والبعض الآخر في دول أجنبية.

## 2. من حيث الهدف:

هدفت الدراسة بشكل رئيس عن باقي الدراسات إلى التعرف على دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء، حيث جاءت أهداف الدراسات السابقة متنوعة الأبحاث وأثر انعكاسها على المؤسسات بشكل عام.

## 3. من حيث المنهج:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في المنهج.

## 4. من حيث المتغيرات:

ركزت الدراسة الحالية على متغيرات عدة وهي: اللامركزية الإدارية وتتمثل بـ (التمكين الإداري وتفويض السلطة والاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار) وكذلك الأداء ويتمثل بـ (أداء الموظفين وإدارة وتنظيم الوقت وزيادة الإنتاجية والإبداع والابتكار) حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (فرح أبو عياش، 2017).

## 5. من حيث الأداة:

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها أعلاه من حيث استخدامها الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

المبحث الأول: اللامركزية الإدارية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: ديوان عام أمانة العاصمة

## المبحث الأول

### اللامركزية الإدارية

#### (1.1.2) تمهيد:

تعد المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية المهمة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تفويض السلطات، فالتنظيم المركزي هو ذلك التنظيم الذي لا يتم فيه تفويض السلطات بشكل كاف، وبالتالي فإن الإدارة العليا هي التي تتولى اتخاذ معظم القرارات الإدارية، ويتصف التخطيط بالمركزية، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التفصيلية الشاملة للمنظمة كلها، وفي ظل المركزية يكون هناك تدخل مباشر وإشراف مباشر من الرؤساء على المرؤوسين، للتأكد من تنفيذهم للخطط التي وضعت لهم، وعلى العكس من ذلك، فإن اللامركزية الإدارية تتميز بدرجة كبيرة من تفويض السلطات في جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي يعطى المرؤوسون حرية أكبر في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يتم مساءلتهم عن النتائج دون تدخل من الإدارة العليا في أسلوب العمل وتفصيله، وعلى ذلك، فإنه في ظل اللامركزية من المتوقع زيادة قدرة الرؤساء على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وبالتالي يزداد نطاق الإدارة ونطاق الإشراف (المغربي، 2006: 74).

وشهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً بموضوع اللامركزية بأبعادها السياسية والإدارية والاقتصادية والمالية، وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم وتقليص أدوار الدولة في الإنتاج، والإدارة المباشرة لمؤسساته، ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني دوراً أكبر في عملية التنمية، وقد عبرت عن ذلك الاهتمام تقارير البنك الدولي عن التنمية في العالم تحت العديد من العناوين مثل: تحقيق اللامركزية الإدارية وإعادة التفكير وجعل الدولة أكثر قرباً من الناس والتحول إلى المحليات (نعيرات، 2006: 134).

## (2.1.2) مفهوم اللامركزية الإدارية:

يوجد العديد من التعريفات لمفهوم اللامركزية الإدارية حيث قام الباحث بجمع بعض منها:  
إن اللامركزية الإدارية (إدارة الذات)، يقصد بها توكيل بعض المهام من المدير إلى الموظف، وعندما يقبل الأخير هذه اللامركزية، فإنه يلتزم على القيام بالمهام التي يكلفه بها مديره، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (مهنا، 2009: 186).  
وعرفها حرب (2011: 105) على أنها المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه. كما عرفها ناصر (2005: 189) بأنها توكيل المهام لعدة أشخاص قادرين على القيام بها يتحمل فيها كل شخص المسؤولية مباشرة وأسلوب لتنظيم العمل وإعطائه أكثر مرونة وحيوية، وخصوصاً المشاريع المتعددة التي تعود لمؤسسة معينة والمترامية أو الموزعة جغرافية، لكي تكون أعمالها بطيئة في حالة استخدام المركزية لأسلوب العمل على اعتبار اتخاذ القرار مثلاً يتطلب إلى اللامركزية والاستقلالية الذاتية في مجال المالي، والتصرفات القانونية لذلك المشروع، والإدارة العليا تكون مهمتها التوجيه والمتابعة فيما يتعلق بالسياسة العامة والقرارات الرئيسية التي تؤثر على المشاريع، وتحسب منها بشكل غير مباشر صفة اللامركزي.  
واللامركزية هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى في التنظيم أو الفروع، بموجب قواعد تشريعية (السنفي والعريقي، 2018: 173).

## (3.1.2) أبعاد اللامركزية الإدارية:

تقسم اللامركزية الإدارية وفقاً لهذه الدراسة إلى أربعة أبعاد وهي: التمكين الإداري وتفويض السلطة والاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار، وسيتم في هذه الدراسة تناول هذه الأبعاد الأربعة بحسب دراسة (راضي، 2010: 154) كما يأتي:

### **أولاً: التمكين الإداري Administrative empowerment**

إن نجاح عملية التمكين الإداري يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين الإداري والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة، وإشراك الموظف وتمكينه يعتبر التزاماً طويلاً المدى وطريقة

جديدة في تسيير العمل وتغييراً أساسياً في السياسات والإستراتيجيات، ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو.

وإن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تعني أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الإداري الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، كما أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها (راضي، 2010: 155).

والمقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه، وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساس من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل (الطائي وقداة، 2010: 261-262).  
ويُنظر إلى التمكين الإداري على أنه منح الموظفين حرية التصرف، وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والإبداع الإداري، فمن خلال التمكين، والثقة، والسماح بتدفق المعلومات، وزيادة فرص الحوار والتفاهم، فإن ذلك يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد في الأداء الوظيفي للعاملين (Wilmar, 2009: 56).

### 1.1 عناصر التمكين الإداري:

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة، وقد أشار (Evan Sipp) إلى أن هناك ثلاث عناصر للتمكين الإداري وهي كالآتي:

1. مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
2. هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.
3. إجلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي والسلطة (الدوري وآخرون، 2010: 346).

## 2.1 أساليب التمكين الإداري:

أن أهم أساليب التمكين الإداري تتمثل بالآتي (Randolph, 2000: 123):

### ● أسلوب القيادة:

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

### ● أسلوب تمكين الأفراد:

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

### ● أسلوب تمكين الفريق:

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

### 3.1 مراحل التمكين الإداري:

إن عملية تمكين العاملين لا بد أن تمر بمجموعة من المراحل كما حددها (Willis, 2000: 173)

وهي:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة رفض الفكرة، أي رفض فكرة التمكين وتطبيقه، وللتغلب على الرفض لا بد من التنقيف الوافر وتوفير المعلومات والبحث عن اهتماماتهم.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة الاختبار، ولمعالجة هذه المرحلة لا بد للمنظمات من تحديد حدود وفترة للممارسات العملية وبناء أدلة وأولويات وضمن فهم للمسؤوليات ودرجات الحرية.
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة المشاركة، لا بد من توفير دعم للإدارة الانتقالية عن طريق التزويد بأوراق عمل وعمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق.

### 4.1 مستويات التمكين الإداري:

قسم مازن (2006: 87) التمكين الإداري إلى ثلاثة مستويات وهي:

1. **المستوى الأدنى:** في هذا المستوى، يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.
2. **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى، يتم استشارة الموظفين بشكل أوسع سواءً بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم، ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.
3. **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك الموظفين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول واختيار البديل الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجيه، هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

## 5.1 مزايا التمكين الإداري:

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

وأشار Hynes (186: 2004) إلى أن القيادات التمكينية تتسم بما يأتي:

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

## 6.1 معوقات تطبيق التمكين الإداري:

يرى Carter (168: 2009) أن معوقات التمكين الإداري تكمن فيما يأتي:

1. عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
2. المساواة بين مفهومي التمكين الإداري وتفويض السلطة، واعتبار تفويض السلطة مرادفاً للتمكين الإداري.
3. تطبيق التمكين الإداري عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.
4. عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

## ثانياً: تفويض السلطة Devolution

إن تفويض السلطة يُعد مفتاحاً من مفاتيح المنظمة، لأنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة، فبات ضرورياً سحب الواجبات اليومية غير المهمة عن كاهلهم ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية المهمة.

فتفويض السلطة هي عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما وإنجازها خلال فترة ما (قنديل، 2010: 150).

كما أنها نقل جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الاعمال والتفرغ إلى الأعمال الإدارية والأساسية (أبو النصر، 2012: 150).

وتفويض السلطة هي عملية يتم بمقتضاها منح أو إعطاء السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين، وتفويض السلطة لا يعني تفويضاً للمسئولية على وجه الإطلاق وإنما مفوض السلطة يبقى مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن نتائج أداء العمل، وإذا كان الأمر كذلك فعلى الرئيس أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس هي بالحجم اللازم لإنجاز العمل، وأن المرؤوس على معرفة تامة بكيفية استخدام هذه السلطة، وإلا سيترتب على عملية التفويض نتائج قد تنعكس سلباً على الرئيس والمرؤوس والأداء، وتحقيق الأهداف (السني، والعريقي، 2018: 171).

وقد عرف راضي (2010: 232) تفويض السلطة بأنها إسناد مهام إلى أشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح لمدة محددة وهدف محدد.

ويقصد بها تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرأ يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه (مازن، 2006: 87).

وتفويض السلطة هي منح الموظفين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (الكبيسي، 2004: 136).

كما أكد Hughes (2002:147) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل، كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي

والترقي ويهيئ شعوراً بالرضا عن تواؤم السلطة مع المسؤولية ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يسهم في تحفيز المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية مثل: حاجات الأمن والاحترام والتقدير وتحقيق الذات مما يرفع الإنتاجية في العمل. وبالتالي فإن تفويض السلطة هو تخلي الرئيس عن بعض سلطاته لمرؤوسيه خلال فترة معينة.

## 1.2 أهمية تفويض السلطة وأهدافها وآثارها:

يوجد آثار إيجابية وفوائد تتمثل هذه الآثار بتحقيق الأهداف الآتية (درويش والشمري، 2010: 314):

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس في المستوى الإداري الأعلى للقيام بمهامه الأساسية: إن تفويض الرئيس لجزء من السلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين ذوي الكفاءة يساعده على مراقبة كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية، إضافة إلى توفير الجهد والوقت الذي يمكن توظيفه في وظائف الإدارة الأساسية وهي العمليات المتعلقة بالتنظيم، والتوجيه، ورسم السياسات، وتنفيذ أهداف العمل الإداري بدلاً من إهدار وقته بالقيام بالأعمال التي يمكن لمرؤوسيه القيام بها.
- يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين إلى تطوير المهارات والقدرات الإدارية والإبداعية للأفراد، من خلال ممارستهم لوظائف الإدارة الأساسية (التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة)، وخلق شعور الرضا والحماس والولاء والانتماء للتنظيم الإداري وإعدادهم لتحمل المسؤولية، وذلك من خلال تطوير الثقة لدى المرؤوسين في مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة للاستمرارية عمل المنظمة.
- تسهم عملية تفويض السلطة في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور، كل ذلك يؤدي إلى ترشيد الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الجودة، وبأقل التكاليف والوقت والجهد، عما هو متبع في الطرق التقليدية، وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم بأن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبيراً عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم،

وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير إلى رئيسه الأعلى وإدارته ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم.

ويعتبر تفويض السلطات من الأمور الضرورية في عملية التنظيم للأسباب الآتية:

- تخفيض الأعباء عن المدراء.
- إعطاء فرصة لتدريب وتنمية المرؤوسين.
- السرعة في اتخاذ القرارات.
- توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى. (السنفي والعريقي، 2018: 171).

## 2.2 عقبات تفويض السلطة وكيفية إزالة تلك العقبات:

إن العقبات التي يمكن أن تجعل تفويض السلطة صعباً في المنظمة يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات (السنفي والعريقي، 2018: 172-173):

- عقبات تتعلق بالمدير أو الرئيس: وذلك من حيث رغبته في التسلط والهيمنة، وعدم رغبته في تحمل الأخطار الناتجة عن عمليات التفويض، وموقف المدير من مرؤوسيه من حيث كفاءاتهم وخبراتهم.
- عقبات تتعلق بالمرؤوسين: حيث يمكن أحياناً أن يعارض المرؤوسون قبول السلطة، بسبب الكفاءة أو عدم الرغبة في تحمل المسؤولية.
- عقبات تتعلق بالمنظمة: مثل الحجم، ففي المنظمات الصغيرة ذات الأنشطة المحدودة يكون تفويض السلطة محدوداً، بينما في المنظمات الكبيرة يكون تفويض السلطة مطلوباً.

### - إزالة عقبات تفويض السلطة:

نظراً لأهمية التفويض الكبيرة، فلا بد من العمل على إزالة العقبات التي تواجه عملية تفويض السلطة، ومن أهم العوامل لإزالة هذه العقبات جعل الرئيس (المفوض) يشعر بالأمان، والاعتراف بالحاجة للتفويض وتحديد القرارات والمهام التي سيتم تفويضها، واختيار المفوض إليه بحكمة، وتعزيز ثقة المرؤوس بنفسه، ومنح المساعدات للمفوض إليه.

### ثالثاً: الاتصال الإداري Administrative Contact

عملية الاتصال الإداري هي عملية مكثفة، ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس، ولا توجد رسميات في الخطاب، ولا يوجد خوف من المسؤول لأن مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل هم واحد لكل من المرؤوس والمسؤول، فقد يقف المرؤوس في اجتماع ما، ويوقف الرئيس عن الحديث، أي يقاطعه دون ممانعة، ودون تكون مشاعر معادية بين الطرفين (راضي، 2010: 166).

والاتصال هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات، والمعلومات، والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم (المطرفي، 2012: 187).

ويوضح السنفي والعريقي (2018: 206) مفهوم الاتصال بشكل عام أنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر (آخرين) والاتصال الفعال هو عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقاً إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

لذلك يُعد الاتصال عنصراً يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في الوقت نفسه يُعد فناً يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، وتوجد مبادئ رئيسة للاتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص، وتساعد المدير في بناء اتصال جيد بالتركيز على الجوانب المتصلة بالاتصال ويرى الباحث أنها تتفق مع (كورتل، 2010) في ذلك، لأن الاتصال يؤثر في العمليات الإدارية التي هي مهمة لكل مؤسسة وهي: التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة ونجاح الاتصال يؤدي إلى نجاحهم وفعاليتهم (كورتل، 2010: 191).

### 1.3 عناصر الاتصال الإداري:

يبين السنفي والعريقي (2018: 206) عناصر عملية الاتصال بأنها طريق ذو اتجاهين أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر وهي: (المرسل ومستقبل الرسالة والتغذية العكسية وسيلة الاتصال والوضوء).

### 2.3 أهداف الاتصال الإداري:

يرى السنفي والعريقي (2018: 206) أن أهداف الاتصال تتمثل في الآتي:

- (1) إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات والخطط والبرامج التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تحددت أو أي تغييرات في كل هذه المواضع.
- (2) إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ اعمال، أو الامتناع عن تنفيذ اعمال أو تنفيذ اعمال بشكل معين، أو في وقت معين.
- (3) إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وعرض الاقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

### 3.3 معوقات الاتصال الإداري:

الاتصال بين الأفراد عادة لا يتم بدون معوقات، والمعوقات هنا هي أي عقبات يمكن أن تتدخل لتعوق أو تشوش أو تمنع التفاهم المتبادل بين المتصلين، ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى (السنفي والعريقي، 2018: 208):

#### 1- معوقات قد يحدثها مرسل الرسالة منها:

- سوء اختيار وسيلة نقل الرسالة.
- استخدام مفردات غير مألوفة.
- عدم وضوح فكرة الرسالة لدى المرسل.

#### 2- معوقات تتعلق بمستقبل الرسالة ومنها:

- الإدراك الانتقائي لمضمون الرسالة التي يستقبلها.
- الحالة النفسية للمستقبل.

#### 3- معوقات تحدثها البيئة الخارجية ومنها:

- معوقات سياسية مثل الرقابة.
- تشوش وسائل الاتصال.

#### 4- معوقات أخرى مثل: كثرة المستويات الإدارية في المنظمة.

### 4.3 أنواع الاتصال الإداري:

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في المنظمة ضمن نوعين أساسيين (السنفي والعريقي، 2018:

209):

- أ- الاتصالات الرسمية: هي الاتصالات التي تتبع خطوط خريطة التنظيم الرسمية وهي أنواع:
  - الاتصال النازل (من أعلى إلى أسفل): يقصد به عملية نقل المعلومات من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدنى مستوى تنظيمي، مروراً عبر المستويات الإدارية المختلفة، من خلال الاجتماعات، الرسائل .. إلخ
  - الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى): هو عبارة عن نقل المعلومات من المستويات الإدارية المباشرة في التنظيم إلى المستويات العليا عبر المستويات الإدارية المختلفة، ويتم عبر المقترحات الاجتماعات، سياسة الباب المفتوح.
  - الاتصال الأفقي: يقصد به عملية نقل وتسليم المعلومات بين الموظفين على نفس المستوى التنظيمي داخل التنظيم الواحد، بهدف زيادة التنسيق.
  - الاتصال القطري: يحدث هذا النوع من الاتصال بين أفراد تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية، بينهم علاقات عمل وظيفية، مثل اتصال مدير الإنتاج برئيس أحد أقسام التسويق.
- ب- الاتصالات غير الرسمية: هي الاتصالات التي لا تتقيد بخطوط السلطة الرسمية وتحدث بين الأفراد الذين ينتمون إلى تجمعات غير رسمية داخل المنظمة، وهي نافعة إذا أحسن استخدامها.

### رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار Participate in decision making

عملية اتخاذ القرار هي عملية تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل، فالقرار إذاً هو آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار (قاسم، 2011: 38). واتخاذ القرار يعني أن يقوم المدير بمنح بعض العاملين معه سلطة اتخاذ القرار في بعض المواقف المتفق عليها (مهنا، 2009: 11).

إن اتخاذ القرار يقصد به اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم الاختيار بناءً على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج (ماهر، 2004: 133).

واتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول، وهذا لا يعني أن اختيار الحل أو البديل الأفضل هو عبارة عن اتخاذ القرار، ولكن يفهم أن عملية اتخاذ القرارات تنتهي باختيار أنسب حل من بين عدة حلول بديلة، وعادة يتم ذلك بعد تحديد للمشكلة وتحديد بدائل لحل هذه المشكلة، والمشكلة هنا لا تعني مشكلة ظاهرة، ولكن تعني المشاكل الظاهرة وغير الظاهرة، حيث إنه قد لا تظهر مشكلة، ولكن يمكن أن يتخذ قرار لتحسين وضع حالي للمنظمة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية، ويمكن تسمية المدير الذي يتخذ القرارات الإدارية بمتخذ القرارات، ويلاحظ أن كل مدير يعتبر متخذ قرارات، ولكن ليس كل متخذ قرار يعتبر مديراً، حيث إن هناك من الأفراد في المنظمة ليسوا مدراء، ولكن يمكن أن يتخذوا قرارات شخصية (حامد، 2003: 217).

#### 1.4 أهمية اتخاذ القرار:

تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرار في كونه يمثل حصيلاً تنشئة الفرد وثقافته وخبراته الحياتية وقدراته وإمكانياته الذاتية والمعرفية فضلاً في كونه يعكس قدرة الفرد أو الجماعة على تحقيق أو فرض إرادته في التأثير في مجالات الحياة المختلفة، ولذلك فإن تقدم المجتمع مرتبط بفاعلية القرارات التي يتخذها أفرادها في البنى الاجتماعية المختلفة (العواودة، 2008: 179).

ويعتبر اتخاذ القرارات عملية متغلطة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة عند وضع الهدف ورسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال... إلخ، وكذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيهه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم واستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم. وعندما تؤدي

الإدارة وظيفية الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي ستجربها على الخطة وتصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة واستمرار العملية الإدارية نفسها (بدر، 2007: 219-220).

#### 2.4 أنواع القرارات:

يتخذ المدراء العديد من القرارات، ولكن يمكن تقسيم هذه القرارات إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة (بدر، 2007: 218):

- أ- **القرارات المبرمجة:** هي قرارات تتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط موضوعة مسبقاً، ومعظم دور المدير في ذلك هو اتخاذ قرارات لتنفيذ أو لتطبيق مثل هذه الإجراءات والسياسات والخطط، ومعظم المدراء في المستويات الإدارية الدنيا تكون أغلب قراراتهم من هذا النوع (بدر، 2007: 22).
- ب- **القرارات غير المبرمجة:** هي قرارات تحتاج مهارة إدارية لدى المدير خاصة فيما يتعلق بتحديد المشكلة وجمع الحقائق عن هذه المشكلة واقتراح بدائل لحل هذه المشكلة وتقييم هذه البدائل من أجل اختيار البديل الأفضل، كما أن قيم المدير الشخصية وانطباعاتها تؤثر على عملية اتخاذ القرار في هذا النوع من القرارات، وهذا النوع من القرارات يتخذ معظمه بواسطة الإدارة العليا للمنظمة، ويعرض الجدول رقم (1) الخصائص المميزة لكل نوع من هذه القرارات كما يأتي:

#### جدول رقم (1)

##### القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة
- تعتمد على بيانات غير مؤكدة نسبياً.	- تعتمد على بيانات مؤكدة نسبياً.
- تتخذ في العادة مرة واحدة أو تكرر لها بسيط.	- يتكرر اتخاذ هذا القرار.
- عادة ظروفها متغيرة أو ديناميكية.	- عادة ظروفها ثابتة.
- عادة تتخذ في حالة عدم التأكد.	- عادة تتخذ في حالة التأكد.

المصدر: (بدر، 2007: 22)

يتضح من جدول المقارنة رقم (1) بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة، أن القرارات المبرمجة تعتمد على بيانات غير مؤكدة وتتخذ مرة واحدة، وأما القرارات غير المبرمجة فتعتمد على البيانات المؤكدة ويتكرر اتخاذها.

### 3.4 مراحل اتخاذ القرار:

يرى بدر (2007: 143) أن هناك اتجاهين في الفكر الإداري تناول مراحل اتخاذ القرارات وهي:

- **الاتجاه الأول:** هو الاتجاه التقليدي أو الاتجاه النظري وأحياناً يسمى اتجاه الرجل الاقتصادي.
- **الاتجاه الثاني:** هو اتجاه إدارة الأعمال، واتجاه رجل إدارة الأعمال، ومن الرواد الأوائل للاتجاه الأخير هزبرت سيمون.

بالرغم من أن صنع القرار لا يمكن اختصار معادلته إلا أنه لا بد من مدخل مبسط للوصول إلى القرار، وأنه مما يساعد في هذا الصدد أن تشير إلى بعض المداخل في صنع القرارات كدليل مرشد لتساعد كل صانع قرار في عمليته، فضلاً عن تقويم القرارات التي سبق واتخذت، وهذه المراحل التي نسوقها قد تقع على الترتيب الذي نوردتها به، وقد تكون على غير هذه الصورة، فليست هناك حتمية لهذا الترتيب في الممارسة العملية، إلا أنه من المفروض طبقاً للأسلوب العلمي أن يمر القرار بالمراحل الآتية:

1- التعرف على المشكلة وتحديدها.

2- تشخيص المشكلة.

3- البحث عن البدائل المتاحة وتحليلها.

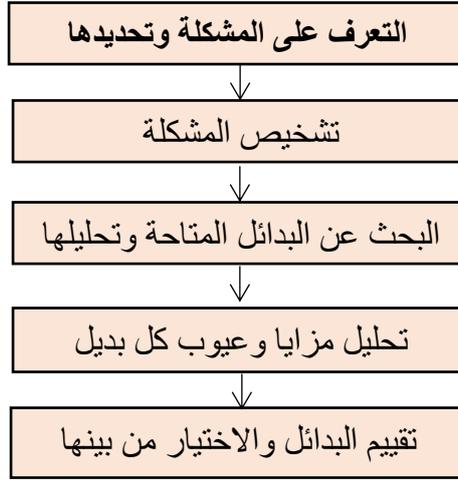
4- تحليل مزايا وعيوب كل بديل.

5- تقييم البدائل والاختيار من بينها.

والشكل رقم (2) يوضح مراحل اتخاذ القرار كما يأتي:

## الشكل رقم (2)

### نموذج مراحل اتخاذ القرار



المصدر: (بدر، 2007: 143)

## (4.1.2) أهمية اللامركزية الإدارية:

يمكننا استنباط أهمية اللامركزية الإدارية باعتبارها ضرورة في كل المنظمات الكبيرة أياً كان نوع النشاط الذي تمارسه.

ولعل التطور الذي صاحب الدولة الحديثة قد وضع عليها كثيراً من الالتزامات والمتطلبات بحيث أصبح الرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته، وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة، وظهور هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على الرؤساء بحيث شغلهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أنها أدت إلى التأخير في إنجاز الأعمال الأمر الذي يحدث ضرراً للتنظيم والمتعاملين معه، وإزاء ذلك ظهرت فكرة التفويض الإداري، وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها (Langa, 2014:74).

وتشجع اللامركزية السكان على المشاركة في صنع القرار حول كم ونوع الخدمات الصحية المقدمة وتحفز على المبادرة والإبداع، وفي الوقت نفسه تحترم الخصوصيات المحلية، كما أنها تعزز وتفعل من دور المنظمات الجماهيرية، حيث إن السكان يتعاملون مع هذه المؤسسات ويتلقون علاجاتهم منها، فمن حقهم أن يعرفوا ويقرروا نوعية العلاج وجودة الخدمة المقدمة التي يتلقونها عن طريق مشاركتهم في اتخاذ

القرار وتنفيذ المشاريع والإصلاحات في المستشفى والقطاع الصحي، بالإضافة إلى ذلك فإن اللامركزية الإدارية يمكن أن تصبح عاملاً نشطاً في مصلحة الديمقراطية لأنها تسمح بتسيير مصالح المجتمع المحلي ذاتياً من خلال المنظمات المحلية، وبذلك فإنها تشجع على المشاركة والتعاون بينها (نعيرات، 2006: 168).

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

- توكيل الموظف للقيام بواجبات معينة.
- إعطاء الموظف الإداري الكفاية لأداء هذه الواجبات.
- جعل الموظف مسؤولاً أمام مديره عن نتائج هذا الأداء (غزاوي، 2012: 159).

## (5.1.2) أنواع اللامركزية الإدارية:

- صنفت نعيرات (2006: 172) وحرب (2011: 237) اللامركزية الإدارية إلى عدة أنواع أهمها:
- **اللامركزية الصلاحية:** تعني نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه ولا يجوز للجهة أو الشخص المفترض أن يمارس صلاحياته التي فرضها إلى غيره طوال مدة التفويض.
  - **اللامركزية الاختصاص:** يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه بينما تفويض التوقيع يراعى فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، وينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه.
  - **اللامركزية الوظيفية:** تهتم بإعادة توزيع السلطة والمسؤولية والموارد المالية لتقديم الخدمات العامة بين مستويات الحكم المختلفة، وتتضمن نقل مسؤولية التخطيط والتمويل والإدارة لوظائف عامة محددة

من الحكومة المركزية وهيئاتها لفروع الهيئات الحكومية والوحدات التابعة أو مستويات الحكم والهيئات العامة شبه المستقلة أو البلديات على مستوى إقليمي أو وظيفي.

## (6.1.2) مبادئ الإدارة المركزية:

هناك مبادئ للامركزية الإدارية تتمثل في الآتي:

**1- مبدأ المسؤولية المطلقة:** المرؤوس دائماً مسؤول أمام الرئيس مسؤولية غير محدودة والرئيس مسؤول أيضاً عن الأعمال أو السلطة التي فرضها المرؤوسون، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسؤولية، ولكن قد يحدث في بعض الأحيان أن يجد الرئيس نفسه أنه قد فوض سلطة غير مناسبة أو أن المرؤوس لا يستطيع أن يقوم بالعمل المفوض إليه ولا يستطيع الرئيس إصلاح الوقت، عندئذ تقتضي الضرورة أن يتخلى المرؤوس عن سلطته أو يترك عمله (Karlström, 2015).

**2- مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية:** حيث إن السلطة هي القوة التي تمكن المسؤول من القيام بالمهام المسندة إليه فإن المسؤولية هي تعهده باستعمال السلطة لإنجاز هذه الأعمال، ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة المنوطة مع المسؤولية الملقاة، على أنه إذا فوض الشخص سلطة أكبر من تحمله للمسؤولية، فهذا من الأخطاء الإدارية، أما إذا فوض إليه سلطة لا يستطيع بمركزه الإداري تحمل مسؤوليتها، فهذا من الإجحاف الإداري على أنه من الملاحظ أن بعض المرؤوسين توكل إليهم سلطات لا يستطيعون تحمل مسؤوليتها كمدير المبيعات الذي تعطى له سلطة لبيع المنتجات وليس له سلطة إجبار الناس على الشراء، فهذا المدير لا تتحدد مسؤوليته في إجبار الناس على الشراء، وإنما في كيفية التصرف في البضاعة وفن البيع والدعاية عنها (راضي، 2010: 135).

**3- مبدأ وحدة الأمر:** إن وحدة القيادة من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة ذلك أن الشخص المفوض إليه لسلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بلا حدود أمام هذا الرئيس على أنه في حين تفويض السلطة لهذا الشخص من عدة رؤساء يكون مسؤولاً أمامهم وستتوزع سلطاته وتتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها، وقد تختلف أساليب الرؤساء الذين يتعامل معهم، مما يؤثر ذلك على عمله الأمر الذي يجعل مبدأ وحدة القيادة يظل ضرورياً أو يجب أن يكون الشخص مسؤولاً أمام رئيس واحد ليتحمل مسؤولية كاملة في العمل المنوط به (دياب، 2004: 86).

## (7.1.2) معوقات اللامركزية الإدارية:

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه اللامركزية الإدارية إلى ثلاثة عناصر وهي كالآتي:

**1. معوقات تتعلق بالمدير:** يواجه المدراء الذين يقومون بأداء المهام الإدارية في المستويات الإدارية العليا في الإدارة مجموعة من المعوقات عند تفويض صلاحياتهم إلى العاملين في المستويات الإدارية الدنيا، ومن أهم هذه المعوقات كما ذكرها (كنعان، 2009: 123):

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

**2. معوقات تتعلق بالمرؤوسين:** أن الموظفين في المستوى الإداري الأدنى عندما يتم تفويضهم للقيام بأعمال إدارية من المستويات الإدارية العليا، يمكن أن يرافق ذلك بعض العوائق من الموظفين الذين أسند إليهم العديد من المهام الإدارية إضافة إلى العمل الأساسي الذي يقومون به في المنظمة، ومن أهم هذه المعوقات كما ذكرها (مطر، 2008: 156):

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

**3. معوقات تتعلق بالمنظمة:** نظراً لكون الرؤساء يعملون على توكيل بعض الأعمال إلى المرؤوسين فإنه يمكن أن يحدث مجموعة من الأخطاء ويمكن أن يواجه المرؤوسون مجموعة من العقبات أثناء

قيامهم بالعمل الإداري، وهذا ينعكس سلباً على المنظمة مما يسبب لها مجموعة من المعوقات في العمل. ومن أهم هذه المعوقات كما ذكرها (المطرفي، 2012: 93):

- عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الأمور تؤثر على تفويض السلطة، كما أن قصور نظم تقييم الأداء الوحدات التنظيمي.
- تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات وتعدد مصادر صنع القرار.
- كلما كان حجم التنظيم صغيراً قلت الأعمال التي يمكن تفويضها.
- عدم وجود نظم فعالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم.

## **(8.1.2) إيجابيات وسلبيات اللامركزية الإدارية:**

**أولاً: إيجابيات (مزايا) اللامركزية الإدارية:**

تتميز اللامركزية الإدارية بمجموعة من الإيجابيات أو المزايا يمكن أن تنعكس على أداء المنظمة ككل، فقد أوضح (السفني، والعريقي، 2018: 174) مزايا اللامركزية بالآتي:

1. تخفيض ضغط العمل عن الإدارة العليا.
  2. تحقيق السرعة في اتخاذ القرار.
  3. رفع الروح المعنوية لدى مديري الإدارات الوسطى والمباشرة الذين يشاركون في القرار.
  4. تنمية القدرات الإدارية لدى المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.
  5. القرارات المتخذة والتي تشارك فيها الإدارات الوسطى والدنيا تكون أكثر واقعية.
- هذا ويمكن اعتبار مزايا المركزية عيوباً للامركزية، ومزايا اللامركزية عيوباً للمركزية لتضاد اتجاهاتهما، ويتفق المهتمون بالإدارة على أن الحاجة لممارسة اللامركزية الإدارية تكون كبيرة في الحالات الآتية:

1. كبر حجم المنظمة.

2. الانتشار الجغرافي للمنظمة.

3. التعقيدات في مجالات التقنية.

4. زيادة عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا.

5. زيادة عدد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية المباشرة.

6. البيئة المتغيرة.

وبالمقابل تلجأ المنظمة إلى تطبيق المركزية، خاصة بالنسبة للقرارات التي تشكل أهمية خاصة من

وجهة نظر الإدارة العليا.

وأوضح مهنا (2009: 153) عدة مزايا للامركزية الإدارية أهمها:

- أ- أن اللامركزية الإدارية لا يتقنها كل المدراء، وهي ليس خاصية أو صفة ملازمة لهم، ولكنها قدرة يمكن اكتسابها وتنميتها بالخبرة والعمل المخلص الدؤوب.
- ب- سهولة تمييز الإدارة غير الناجحة في الأقسام داخل المنظمة.
- ج- سهولة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية خاصة الدنيا منها، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.
- د- تحقيق الانسجام وخلق جو عمل مناسب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- هـ- الشعور بالعدالة، لأن الفرد يكافأ حسب أدائه.
- و- توفر اللامركزية الإدارية الوقت والجهد اللازم للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد الجهد في الإجراءات الشكلية الإجرائية.
- ز- تحفز اللامركزية الإدارية على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم ويدفعهم إلى أداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه لما تؤدي إليه من تنمية لروح الابتكار والمبادأة لديهم.
- ح- اللامركزية الإدارية تعبير صادق عن الذات وهي وسيلة للتدريب على تحمل المسؤولية للمرؤوسين.
- ط- أن اللامركزية الإدارية تسهم في تحقيق الأهداف مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.

ي- أنها تحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، فالعمل الإداري مع اللامركزية يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث إنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري.

وبين الجبوسي وجاد الله (2001: 121-123) أن للامركزية الإدارية مميزات عديدة، منها:

- تفرغ المديرين للقرارات الهامة، وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية.
- سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل التنظيم الإداري نظراً لقصر الخطوات التي تمر فيها إجراءات الموافقة على الأعمال لتوفير خطوات الصعود للمستويات الإدارية المركزية الأعلى.
- تدريب المديرين والرؤساء على المستويات الأقل.
- تحقق اللامركزية الإدارية مبدأً مهماً من مبادئ التنظيم وهو توازن السلطات والمستويات.
- رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
- زيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم وبالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.
- مخاطر القرارات الضعيفة موزعة، فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلاً من التأثير على المنظمة كلها أو عدد كبير من الإدارات.
- تحقيق درجة عالية من الرضا لدى الموظفين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات.
- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا وتفرغها للقرارات المهمة وعدم انشغالها بالمشكلات الفرعية والروتينية.
- مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة.
- مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال وتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

## ثانياً: سلبيات (عيوب) اللامركزية الإدارية:

نشأت العديد من المشكلات والصعوبات عن تطبيق اللامركزية الإدارية وهي (حريم، 2006: 167):

1. لا تستطيع الوحدات خارج المنظمة الاستفادة من خبرات المستشارين في المنظمة.
  2. إزدياد إمكانية دمج العمل بين الوحدات المختلفة.
  3. يمكن أن تؤثر عكسية على معنويات العاملين إذا لم يكونوا مهتمين بزيادة مسؤولياتهم.
  4. نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين القطاعات، مما قد ينتج عنهما تضارب المصالح في المنظمة.
  5. تتطلب اللامركزية الإدارية توفير عدد أكبر من المدراء الأكثر كفاءة لنجاحها.
  6. لا تحفز على تبني الابتكارات، لأن سلطة اتخاذ القرارات موزعة وبعيدة.
  7. التركيز على مراكز الربح قد يؤدي إلى أن مسؤولي هذه المراكز يضحون بالنظرة الشمولية لأهداف المنظمة من أجل مصلحة وأهداف المركز (القطاع).
- ويؤكد الهواري (2002: 73) أن استخدام اللامركزية الإدارية قد ينتج عنها مجموعة من السلبيات منها:
- تناقض وعدم اتساق القرارات في بعض الحالات التي يضعف فيها مستوى التنسيق بين فروع الإدارة لوجود أكثر من مدير يصدر قرارات.
  - ازدواجية الخدمات التي تستخدمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.
  - صعوبة الاتصال أفقية وعمودية لأن الإدارات المختلفة تصبح مستقلة مع بطء الوقت المستنفد في نقل المعلومات.
  - أن الإفراط في اللامركزية الإدارية قد يؤدي إلى إضعاف السلطة المركزية، كما يفقدها السيطرة على زمام الأمور والتأكد من أن الأعمال تتم حسب ما هو مرسوم لها.
  - أن هناك بعض الأعمال التي قد لا يصلح فيها استخدام اللامركزية الإدارية كالعلاقات المالية والتخطيط على مستوى المنظمة.
  - أن استخدام اللامركزية الإدارية يحتاج إلى توافر أعداد من الأفراد ذوي مهارات وقدرات عالية وهو أمر قد لا يتوفر في كل المنظمات.

## (9.1.2) مواصفات اللامركزية الإدارية:

- ذكر عريفي (2007: 185) أن هناك عدة مواصفات تتصف بها اللامركزية الإدارية أهمها الآتي:
1. التفويض يكون من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأسفل، والعكس ليس صحيحاً.
  2. يجب أن يكون التفويض بناءً على قرار إداري من المفوض وليس بحكم تقسيم العمل.
  3. احترام التسلسل الوظيفي.
  4. يجب أن يكون التفويض وفق الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة.
  5. تحديد العمل الإداري الذي يتم فيه تفويض السلطة.
  6. جعل الشخص المفوض على استعداد للقيام بالمهام الإدارية الموكلة اليه.
  7. أن يخضع الشخص المفوض لمحاسبة الرئيس ببقاء قنوات الاتصال بينهما مفتوحة.

## (10.1.2) أسباب اللامركزية الإدارية:

- ترجع أسباب اللامركزية الإدارية في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى فلسفة الإدارة تجاه مركزية أو لامركزية، وبذلك يتم تفويض الإدارة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام باللامركزية الإدارية لأسباب عديدة هي (مهنا، 2009: 56):
- 1- أن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصية.
  - 2- أن اللامركزية الإدارية هي العنصر الأساسي لتطوير القدرات الإدارية للمرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية تفويض الإدارة.
  - 3- كل مؤسسة تحتاج إلى التركيز على المناصب الإدارية في تنظيمها بسبب وفاة شاغليها أو ترقيهم أو نقلهم، وفي هذه الحالة يكون بديل قادر على القيام بهذا المنصب الإداري.
  - 4- توسيع وتنمية خبرات القيادات الإدارية بحيث تصبح اللامركزية الإدارية أداة لتدريب قادة المستقبل.
  - 5- تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري فيما يتعلق بأداء برامجها، كما تعمل على رفع الروح المعنوية وخلق روح المبادرة والابتكار والقضاء على الروتين ومقومات تنفيذ البرامج.

## (11.1.2) شروط تطبيق اللامركزية الإدارية:

لأجل تطبيق اللامركزية الإدارية لا بد من أن يكون هناك مجموعة شروط يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتم نجاح تطبيق اللامركزية الإدارية في المنظمة، يوجد لدى اللامركزية الإدارية شرطان ذكرها (الكلو، 2010: 67) وهما:

- أن يكون مفوضوها هيئة منتخبة، وتوصف اللامركزية الإدارية بأنها مطلقة أو كلية عند تأليف مجالس الهيئات اللامركزية بالانتخاب فقط، وقد تكون اللامركزية نسبية أو جزئية عند تأليف المجالس بالانتخاب والتعيين معاً، وتفقد اللامركزية الإدارية ميزتها الأساسية في حال أقدمت السلطة المركزية على تعيين تلك الهيئات.
- أن يمتلك المفوض الشخصية المعنوية وهي شرط أساس لا وجود لها دونه.  
وترتبط الشخصية المعنوية بنتائج قانونية تنجم عنها:
  - وجود شخصية قانونية ذاتية مستقلة عن الأشخاص المكونة لها، وكذلك وجود جهاز إداري وفني خاص لها، وتمتعها بموازنة خاصة وتمتعها بالذمة المالية.
  - حق التعاقد والتقاضي والاعتراف بأهلية اكتساب الحقوق وتحمل المسؤوليات الناجمة عن الأعمال التي يمارسها العاملون في أجهزتها الإدارية والفنية باسمه.

## (12.1.2) الاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية الإدارية:

يبين Robbins (287-292: 2001) أنه وفقاً لمدخل النظم فإن هناك مجموعة من الفروض لتحديد درجة اللامركزية الإدارية، وهي كالاتي:

- 1- **حجم المنظمة:** إن زيادة حجم المنظمة مقاساً بعدد الموظفين يعني زيادة تعقد عملياتها، هذا الوضع يؤدي إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج عندئذ إلى وقت أطول لتحليل المعلومات ودراسة المشاكل المختلفة كل ذلك ينتج عنه زيادة العبء على كاهل المديرين في المستويات العليا عندئذ فإن التفويض يصبح ضرورة ملحة، وبناءً عليه فإن زيادة حجم المنظمة يزيد من احتمالات اللامركزية الإدارية.

2- **التداخل بين الأنشطة:** كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة يكون من الأفضل تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات، وذلك لكي يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصدر واحد.

3- **شخصية العاملين:** إن شخصية الموظفين أي مهاراتهم وقدراتهم وصفاتهم الشخصية تعتبر عاملاً مؤثراً في المفاضلة بين المركزية واللامركزية، حيث إن تمتع الموظفين بمستوى عالٍ من المهارة والمقدرة يعد من الأسباب التي تبرر اللامركزية الإدارية.

4- **توافق الأهداف:** عندما تكون أهداف الموظفين متوافقة مع أهداف إدارات وأقسام المنظمة، وعندما تكون الأهداف الأخيرة متوافقة مع الهدف العام للمنظمة، فمعنى ذلك إمكانية تحقيق مستوى مرتفع من التنسيق عندئذ فإن اللامركزية الإدارية يمكن أن تطبق بنجاح.

5- **مستوى صنع القرار:** إن صنع القرار المناسب سواءً في المستوى الأعلى أو المستوى الأدنى يتوقف على نوع النشاط، وعموماً فإن قرارات التمويل والأفراد عادة ما يحتفظ بها في المستوى الأعلى أي تكون القرارات مركزية.

6- **كفاءة النظام:** يقصد بكفاءة النظام الكلي للمنظمة قدرتها النسبية في تحقيق أهدافها ومعدل النمو في عملياتها وطبيعة النشاط الذي تزاوله وكفاءة عمليات الرقابة.

إن المنظمة التي يمكنها تحقيق أهدافها بنجاح يصبح لديها دافع قوي لزيادة إسهام الموظفين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات أي تتجه نحو اللامركزية الإدارية، فالتحول إلى اللامركزية الإدارية يصبح أمراً ضرورياً، أما طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة فإنه يعد سبباً رئيساً للتوجه نحو اللامركزية حتى لو تعارض مع المبررات الأخرى (أيوب، 2009: 199-200).

ويؤكد عاشور (2003: 311) أن اللامركزية الإدارية تتحقق في إحدى الحالتين الآتيتين:

1- قد يفرض المركز السلطة والصلاحيات للوحدات والوظائف الأدنى مع بقاء هذه الوحدات والوظائف في كيان الجهاز الإداري الذي يقع المركز على قمته مثل تفويض السلطة لبعض مصالح أو فروع منظمة معينة لكي تباشر عملها دون تدخل من الإدارة العليا للمنظمة، ولكن مع بقاء هذه الإدارات والأقسام كيانات مندمجة في كيان المنظمة.

2- قد تتحقق اللامركزية الإدارية من خلال منح كل أو بعض الوحدات التنظيمية العامة استقلالاً إدارياً وتنظيماً ومالياً ومنحها الشخصية الاعتبارية المستقلة، وفي هذه الحالة تباشر هذه الوحدات التنظيمية سلطات واسعة في إدارة شؤونها وأعمالها بنفسها، وفي هذه الحالة تعتبر الوحدات التنظيمية التي منحت هذا الاستقلال وحدات لامركزية.

ويشير العكيلي (2002: 164) إلى أن هناك العديد من الأسباب والعوامل التي تدفع للأخذ بمبدأ اللامركزية الإدارية وهي:

أ- أن اللامركزية الإدارية تمنع التركيز والتضخم في ممارسة السلطة، وهذا يؤدي إلى تمتع الوحدات الإدارية أسفل التنظيم الإداري بقدر من السلطة في اتخاذ القرارات، وهذا يمكنها من المبادرة في وضع القرارات في موقعها، ومن ثم تكون متلائمة إلى حد كبير مع ظروف العمل، حيث تتم وفق تقدير الظروف المنبثقة من مواقع العمل.

ب- إن اتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية الإدارية فعندما تتنوع مهام المنظمة ويتسع نطاق الدور الذي تقوم به في المجتمع ويتعقد نتيجة لذلك بناؤها، فإن اللامركزية الإدارية تفرض نفسها في كثير من الأحيان كأسلوب لإدارة وتسيير المنظمات الكبيرة الحجم التي يقع عليها أداء العديد من المهام.

ج- أن التخصص ومبدأ تقسيم العمل يحتم الأخذ بأسلوب اللامركزية الإدارية فهذا الأسلوب يخفف إلى حد كبير من أعباء القيادة الإدارية، ويمنع تضخم السلطة حتى تتفرغ القيادة الإدارية لوظائف أخرى، هذا إلى جانب أن اللامركزية تبعد الرئاسة الإدارية عن الدخول في التفاصيل.

د- أن مبادئ ديمقراطية إدارة التنظيم توجب الأخذ باللامركزية الإدارية كما تؤدي اللامركزية الإدارية إلى تنمية وتوسيع خبرات القيادات الإدارية بحيث تصبح اللامركزية أداة لتدريب قادة المستقبل.

هـ- تؤدي اللامركزية الإدارية إلى مواجهة مشاكل إدارة التنظيم بسرعة والتصدي لحسم الأمور باتخاذ القرار الملائم لمواجهة المواقف المختلفة.

و- تؤدي اللامركزية الإدارية إلى تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري فيما يتعلق بأداء برامجها كما تعمل على رفع الروح المعنوية وخلق روح المبادرة والقضاء على الروتين.

ويبين الزعبي (2003: 116-117) أن تطبيق اللامركزية الإدارية في المنظمات يتطلب الأخذ بمجموعة من الاعتبارات هي:

- عند تفاوت الظروف والحالات التي تواجهها المستويات التنظيمية والوظيفية الأدنى من مجال إلى آخر وعندما تتقلب وتتغير طبيعة هذه الظروف والحالات من وقت لآخر فقد يدعو هذا إلى الأخذ بنظام اللامركزية الإدارية وإلى تفويض سلطة صنع القرارات والتصرف الذاتي إلى المستويات الأدنى.
  - عندما تتوافر درجة عالية من الاستقرار السياسي والاقتصادي يكون هناك إمكانية لتطبيق اللامركزية الإدارية لتسهيل إنجاز الأعمال الإدارية.
  - غلبة السلوك الموضوعي وتنحي الاعتبارات الشخصية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية يشجع القيادات العليا لهذه الأجهزة على تفويض السلطات والصلاحيات للمستويات الأدنى.
- ويشير خميس (2007: 108-110) إلى أن الانتقال إلى العمل بمنهجية اللامركزية الإدارية يستلزم الأخذ بالجوانب الآتية:

- الانتقال التدريجي المدروس من المركزية إلى اللامركزية الذي يدار من الأجهزة المركزية على مستوى المنظمة إلى مفهوم البناء المؤسسي.
- تطبيق منهجية اللامركزية الإدارية في جميع الإدارات والأقسام نصاً وروحاً.
- توافر أصحاب المؤهلات العالية القادرة على إحداث التغييرات المطلوبة.
- نشر التوعية بمزايا اللامركزية داخل أرجاء المنظمة.
- إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الإنسان الفرد وتثق بقدرات العاملين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط ومعالجة المشكلات وأنهم جميعاً مسؤولون ومتضامنون لتحقيق ما اتفقوا عليه من أهداف.
- وعليه يلاحظ أن هناك العديد من الاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية الإدارية في المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها، إلا أن هذا يتطلب تعزيز ثقافة تنظيمية تأخذ بالنظر حرية الرأي والديمقراطية والمشاركة والعمل الجماعي لتحقيق أهداف الموظفين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

## (13.1.2) العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية الإدارية:

يعتمد التوازن بين المركزية واللامركزية على قدرة الإدارة العليا على فحص ودراسة العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية الإدارية منها (ماهر، 2004: 86):

1. **كفاءة والتزام المرؤوسين:** كلما ارتفعت كفاءة المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى والتزامهم بأداء العمل أمكن إذن الوثوق في أن تفويض السلطات واللامركزية يمكنها أن تؤدي إلى نتائج إيجابية.
2. **حجم المنظمة:** كلما كبر حجم المنظمة كان ذلك سبب يدفع إلى تفويض السلطة ومنح مزيد من الحرية إلى المستويات الأدنى لأنه من الصعب جداً أن يكون لدى المديرين في الإدارة العليا في المنظمات الكبرى الوقت لاتخاذ جميع القرارات الرئيسية.
3. **أهمية الابتكار:** كلما رغبت المنظمة في مزيد من الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة في العمل، فعليها أن تشجع الديمقراطية في العمل ومنح مزيد من الحرية وجماعات العمل والاجتماعات واللجان وفرق العمل وكلها أدوات لتحقيق اللامركزية الإدارية.
4. **السرعة في اتخاذ القرار:** كما احتاجت المنظمة إلى السرعة في اتخاذ القرار فعليها إذن أن تمنح مزيداً من السلطة كل مسؤول يواجه مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرار حتى يتمكن من الحركة السريعة واتخاذ القرار.
5. **كفاءة نظام الاتصالات:** يكون استخدام أسلوب اللامركزية أكثر فعالية إذا وفر نظام الاتصالات والسرعة والدقة في نقل المعلومات، وأدى استعمال الكمبيوتر والبريد الإلكتروني إلى احتمالية اتخاذ القرارات السريعة والفورية.
6. **تحفيز العاملين:** فالأفراد يلتزمون بأهداف المنظمة بحماس ورغبة، وهذا يجعلهم يمارسون توجيهاً ورقابة ذاتية من أجل تحقيق هذه الأهداف، وبهذا توظف إمكانات الموظفين وجهودهم وقدراتهم الإبداعية لمصلحة المنظمة بدلاً من تعطيل هذه الإمكانيات والطاقات وخنقها تحت غيوم السلطة المركزية.

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

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

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

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

إن الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذه، أن صنع القرار عبارة عن عملية مخططة بشكل مسبق تمر بعدة خطوات محددة ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث المركز للتوصل لاتخاذ القرار بكل جدية لتفادي وجود عيوب، أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فهي رد فعل فوري لما يحيط بالقرار من مؤثرات وقد تكون بصورة غير مخطط لها في بعض الأحيان، ولكن يجب على المدير الناجح أن يكون مستعداً لهذا الوضع المفاجئ كما ينصح دائماً بعدم التسرع في اتخاذ أي قرار.

### **خلاصة المبحث الأول:**

في هذا المبحث تم تناول موضوع اللامركزية الإدارية بشكل عام وكذلك تم تناول ابعاد اللامركزية الإدارية بشكل خاص، وهنا تجدر الإشارة إلى إن اللامركزية الإدارية أساسها تشجيع حرية التعبير والإسهام في الإبداع والتي تظهر من خلال الأساليب الإدارية المتبعة من قبل المدراء في التعبير عن مدى ديموقراطيتهم، والتي تتدرج من مجرد التشاور في صناعة القرار إلى منح الحرية التامة للموظفين في صنع القرار أو ما يسمى بالتفويض. وعليه يمكن القول أن اللامركزية الإدارية تقع في أعلى درجات سلم اللامركزية الإدارية لأنه يعبر عن ديموقراطية إدارته من خلال تبني نماذج مرنة من الهياكل التنظيمية كالنماذج العضوية المختلفة واعتماد نظم تحفيز فعالة.

## المبحث الثاني الأداء الوظيفي

### (1.2.2) تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة مرهون بالعنصر البشري، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب موظفين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم، وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة الأداء من أهم السياسات المستخدمة من قبل المؤسسات لكونها تدرس أداء الموظفين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتماً المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل وللمعرفة هذه المعلومات والإجراءات، وسوف يتطرق الباحث في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء، وأبعاده، ودوافع تحسين الأداء، وعناصر الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة عليه، ومتطلباته، ومحدداته، ومعدلاته، وأهمية تقييمه، وطرق قياس أداء الموظفين.

### (2.2.2) مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمؤسسات، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد للمؤسسات، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء وذلك نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه (مؤمن، 2013: 54-57).

ويستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (performance) والتي تعني ( To performance) أي نجز أو نؤدي عملاً. ويعرف الأداء بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانيات معينة (فليح، 2009: 355).

إن الأداء يعتبر أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة ولن تستطيع المنظمة الدخول في المنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حسيمة أداء الأفراد في المنظمة ككل (محمد، 2001: 66).

ويعرف الأداء أنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك (المطرفي، 2012: 25).

وهناك تعدد في تعريفات الأداء أوردها (العجلة، 2009: 181) أنه حسيمة جهد، أو أنه إنجاز عمل أو ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواءً أكانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية. وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن (العجلة، 2009: 183) يرى أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يأتي:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ومن هنا يمكن تعريف الأداء أنه قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه التي كلف بها من قبل المؤسسة تعتبر بالمحصلة الناتج الحقيقي لأدائه.

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء الآتي (فليح، 2009: 357):

- أ- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي).
- ب- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- ج- التركيز على النظام والعمليات.

د- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

خلاصة القول يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به أي مؤسسة اقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري أو الصناعي أو الخدماتي، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية.

#### • الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مستوى الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، ومن هنا يجب الاعتماد على التدريب المستمر لتحسين مستوى أدائه، باعتباره أحد الوسائل التي تؤدي إلى رفع وزيادة أداء الأفراد وصقل مهاراتهم وإكسابهم الخبرات العلمية التي تدعم أداءهم بشكل أكثر فعالية. ويعرف الأداء أنه الفعل المرتبط بشخص معين، كما أن مستويات القدرة على الأداء تختلف من شخص إلى آخر، ولذلك يختلف الأداء من شخص إلى آخر (عبد المعطي، 2014: 98).

يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف Anderwd (اندرود) الأداء الوظيفي أنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (المطرفي، 2012: 24).

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (محمد، 2005: 209).

والأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (محمد، 2001: 98).

والأداء الوظيفي عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي للعنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال (آل سعود، 2008: 122) وناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (العجلة، 2009: 86)،

أما أداء العاملين فهو النتائج العلمية التي تبرز من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة (الجساسي، 2010: 166).

### (3.2.2) أبعاد الأداء:

يُقسم الأداء بحسب هذه الدراسة إلى أربعة أبعاد وهي: (أداء الموظفين وتنظيم وإدارة الوقت وزيادة الإنتاجية والإبداع والابتكار)، وفيما يأتي نستعرض تلك الأبعاد:

#### أولاً: أداء الموظفين Staff Performance

يؤكد الطائي وآخرون (2006: 225-228) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء موظفيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية الموظفين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين، حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء الموظفين تتمثل في الآتي:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الموارد البشرية.
2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية والوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. رفع معنويات الموظفين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين الموظفين والإدارة عندما يشعر الموظفون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم في ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.
4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للموظفين في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء الموظفين وفي رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للموظفين.
5. تشكل فرصاً للموظفين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويستخدم أداء الموظفين أساساً في ترشيح الموظفين لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير من ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Wilkinson & Redman, 2008: 223).

ويؤكد Torrington (2008:302) أن تحديد مستوى أداء الموظفين يستخدم للحكم على صلاحية الموظفين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.

ويتفق معظم المختصين والكتاب على وجود نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي والقياس والتقييم غير الرسمي إذ يقصد بقياس وتقييم الأداء الرسمي: التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرين في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري، أما القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرين وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

ويشير هاشم (2003: 196) إلى أن القياس والتقييم الرسمي يعتمد أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية، ومما يجدر بالملاحظة وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء الموظفين فيها، ويفضل أن تكون رقمية إذ أن التعبير ينبتها بالأرقام الانحياز ويضمن عدالته على أن هذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة فإن على المنظمة والقائمين بعملية القياس والتقييم التحوط من عدم القدرة ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء الموظفين أو المرؤوسين.

ويؤكد العزاوي وجواد (2009: 369-370) أن عملية تحديد مستوى الأداء للموظفين لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية، وفعاليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها:

أ- وجود تحليل للعمل ووصف للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال يعد الأساس الذي ينطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظيفة، فتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.

ب- وضع المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء التي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير التقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، لذا فإن معايير التقييم الجيدة هي المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة يتاح لكل الموظفين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية تتماشى مع إمكانيات وقدرات الموظفين.

ويشير Dessler (2003: 323) إلى أن عملية تحديد مستوى الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه تتضمن الآتي:

1. وضع وإعداد معدلات للعمل.
2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
3. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

ويؤكد DeNisi & Griffin (2001: 298) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تحديد مستوى الأداء هي كالاتي:

- أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
- أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
- يعتبر تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

■ يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

ويعلل Dessler (323: 2003) دور المشرف في عملية تحديد مستوى إذ يعتبر مستوى الأداء إحدى المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمروسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مروسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم، لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.

وأكدت برنوطي (2004: 385-386) أن من المفترض أن يتم تحديد عناصر الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة، وتكون ذات صلة بها وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة وأن أكثر المنظمات المعاصرة تعتمد عدداً من العناصر من ذلك: كم الإنتاج ونوع الإنتاج والكفاءة وحسن استخدام الموارد (والأضرار) والمواظبة والدوام والتعامل والعلاقات والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات والقدرات العقلية... الخ. والشكل رقم (3) يوضح عناصر تقييم الأداء.

### شكل رقم (3) يوضح عناصر تقييم الأداء

<b>1- العمل والإنتاج، ويشمل:</b>	
- كم الإنتاج - السرعة	- نوعية الإنتاج والأخطاء - الإلمام والاتقان
<b>2- المواظبة، وتشمل:</b>	
- الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية - طريقة التمتع بالإجازات المستحقة	- العلاقة مع الرؤساء
<b>3- التعاون والعلاقات، ويشمل:</b>	
- التعاون مع الزملاء - العلاقة مع الزبائن والجمهور	- العلاقة مع الرؤساء
<b>4- القدرات العقلية، وتشمل:</b>	
- الذكاء - القدرة على حل المشكلات	- القدرة على التعلم وتطوير الذات - القدرات الإبداعية
<b>5- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، وتشمل:</b>	
- الجدية والحرص - القدرة على التغيير والتكيف	- طريقة التصرف في المواقف الصعبة - الاستعداد لتحمل المسؤولية

المصدر: (برنوطي، 2004: 385-386)

ويتخذ تحديد مستوى أداء الموظفين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظائفهم الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية (Dessler, 2008: 218).

ويشير Foot & Hook (2008: 187) إلى أن تحديد مستوى أداء الموظفين يحقق إثارة روح التنافس بين الموظفين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة، وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

ويحدد Armstrong (2006: 507) خصائص تحديد مستوى أداء الموظفين بالآتي:

- 1- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- 2- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
- 3- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
- 4- القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاؤه في العمل، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها، وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معاً في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
- 5- قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من داخل المركز للزملاء أو المرؤوسين.
- 6- نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.

7- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

ويذكر Newton & Findlay (2001: 42-56) المجالات التي تستخدم فيها وظيفة تحديد مستوى

أداء الموظفين بالآتي:

أ- تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقييم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.

ب- الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المكافأة وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى أن التقييم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.

ج- الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.

د- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

ويشير Patterson (2003:34) إلى العديد من عوامل تحديد مستوى أداء الموظفين، كالاتي:

● عوامل تحديد مستوى أداء الموظفين المتصلة بالعمل، وتتضمن كمية الإنتاج وجودة الإنتاج بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية والتي تقوم بالتأكد من التزام الموظفين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضهم للإصابة بدرجاتها المختلفة ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال وممتلكات المنظمة والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.

● عوامل تحديد مستوى الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق الموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة. ويرى الطائي وآخرون (2006:263) أن أسباب ضعف تحديد مستوى أداء الموظفين في منظمات

الأعمال تتمثل في:

1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
2. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة إلى غير ذلك.
3. عدم معرفة الموظفين بالمطلوب عمله، وذلك بسبب عدم تحديد مسؤولياتهم.
4. اعتقاد الموظفين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
5. مكافأة بعض الموظفين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك.
6. ضعف موقف الموظفين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.

### ثانياً: تنظيم وإدارة الوقت **Time regulation and management**

هناك أكثر من تعريف لإدارة الوقت منها الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وهناك تعريف آخر يقول إن إدارة الوقت هي تحديد ووضع أولويات لأهدافنا، بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام التافهة، وفي تعريف آخر يجمع بين المنظور الإسلامي والمنظور الإداري يقول هي تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودنيوية لنا ولمن أمكن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا (الرشيد، 2003: 96).

ويرى الهور (2006: 83) أن الوقت من الأشياء التي يجب أن يحرص عليها الإداري، وإذا لم يستخدمه بشكل جيد وفعال فمعنى ذلك أنه ذهب هدراً ولا يمكن تعويضه، لذا فالمدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر.

لقد أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل تحقيقاً للهدف المشترك وهو زيادة القدرة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات، ويعد الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية التي ليس لها سلطة أو قدرة على التحكم فيه، فلا يمكن لأحد تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تخزينه، فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو، ويتمثل ذلك في تحديد المدة الزمنية المعروفة بالتقويم التي على أساسها يتم احتساب الدقائق والساعات والأيام والشهور والسنين (الصوري، 2008: 89).

ويعتبر مفهوم تنظيم وإدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان وإنسان، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا تقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر.

وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى وقبل البدء في تحديد المقصود بإدارة الوقت لابد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت تشمل إدارة الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، وإذا ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين ونظر الإنسان للوقت من خلال مفاهيم مختلفة اعتمد فيها على تصنيف الظواهر الكونية فمنها الوقت الميكانيكي الذي يتعلق بحركة الأجسام المادية والسرعة ومنها الوقت البيولوجي الذي يقيس تطور الظواهر الطبيعية كالنمو ومنها الوقت النفسي والاجتماعي والميتافيزيقي ويقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حالياً في كل الأنشطة، بل تعني أن نخصص لكل نشاط قدرًا من الوقت الذي يستحقه، ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم، كما يختلف من ثقافة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة إلا أنه يمكن القول إن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة (الأسطل، 2009: 199).

#### • العلاقة بين الوقت والإدارة:

تتضح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال إبراز أهمية الوقت ومكانته في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها وعملياتها كما يوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب وعملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة (الصوري، 2008: 112).

فعلى اعتبار أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة لأي منظمة، لذلك ينبغي أن يستغل بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة، وتجدر الإشارة إلى أن الاستغلال الأمثل يشمل الاستفادة أيضاً من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت وذلك بكفاءة وفعالية (الهور، 2006: 76).

لقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة، واحتل مكانة بارزة فيها، وذلك كما يتضح مما يأتي:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تيلور) بدراسة الحركة والزمن وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزيئات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع

بعض بأسرع وأفضل طريقة وأقل وقت ممكن، وقد أخذ تايلور في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة أو لأسباب اضطرارية أخرى (الأسطل، 2009: 145).

### ثالثاً: زيادة الإنتاجية **Increase Productivity**

يثير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين سواءً الاقتصاديين أو الماليين أو مقرري السياسات الاقتصادية، فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية وتقليص الفاقد والارتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات خاصة في ظل التناقص الذي يشهده العالم في حجم الموارد المتاحة (هنية، 2005: 113). وتعتبر الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتماماً متزايداً في كافة الجوانب الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فالدول المتقدمة أدركت أن الاهتمام بالإنتاجية هو طريقها إلى التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي، كما يثير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين سواءً الاقتصاديين أو الماليين أو مقرري السياسات الاقتصادية فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية وتقليص الفاقد والارتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات خاصة في ظل التناقص الذي يشهده العالم في حجم الموارد المتاحة (الصوص، 2011: 189).

ويرى منصور (2004: 153) أن تعريف الإنتاجية هو النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج، وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة، ويفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في منشأة بالنسبة لغيرها من المنشآت أو في فترات مختلفة.

إن مفهوم الإنتاجية قد مر في مراحل متعاقبة من التطور سواءً في أهميته أو طرق قياسه أو مؤشرات وطرق تطبيقه، حيث ارتبط مفهوم الإنتاجية في البداية بمفهوم إنتاجية العمل والذي يقوم على مقارنة المخرجات مع مدخل واحد فقط هو مدخل العمل، وقد تطور قياس الإنتاجية لاحقاً عبر إدخال متغيرات جديدة في القياس مثل رأس المال والقدرة الإدارية والخدمات الأخرى، وبالتالي ظهر مفهوم جديد لقياس الإنتاجية وهو قياس متعدد المتغيرات وسمي بالإنتاجية المتعددة، وهو أكثر تطوراً وشمولية حيث يقيس الإنتاجية من خلال مقارنة المخرجات بمجمل العملية الإنتاجية، ويعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على

التخطيط الدقيق للعمليات الإنتاجية قبل البدء بالإنتاج وذلك بهدف زيادة الإنتاج وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف (إسماعيل، 2001: 89).

### رابعاً: الإبداع والابتكار Creativity & Innovation

الإبداع هو توليد للأفكار الجديدة ويقوم على مجهود الفرد في الأساس، ويمثل الخطوة الأولى في الابتكار، بينما الابتكار هو تطبيق للأفكار يتم من خلال صنع أشياء جديدة تشمل السلع والخدمات وطرق الإنتاج والابتكار مجهود تنظيمي تمارسه المنظمة ككل (العريفي، 2014: 363).

وتبرز الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل: التغيرات التكنولوجية والتغير في حاجات ورغبات الزبائن، ولذلك فإن المنظمات إحدى أهم السمات المميزة للمنظمات الناجحة هي الابتكار والإبداع والتجديد لمعروضاتها من المنتجات والخدمات.

ويُعرف الإبداع على أنه توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد (راضي، 2010: 56).

ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد وزيادة فعالية الاتصالات وكبر حجم منظمات الأعمال والتغير في القيم والمبادئ قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة (خلف، 2010: 223).

والفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات الموظفين وسلوكياتهم، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السابق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات هذا فضلاً عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة

القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبناها المدير العربي لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين أكثر من استنادها إلى استخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة (العجلة، 2009: 189).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء الموظفين فيها وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسة وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (عوض، 2013: 231).

وهناك أربعة أبعاد تمثل الأداء الشامل وهي: البعد الاقتصادي والتنظيمي والاجتماعي والبيئي (مؤمن، 2013: 50-51):

1. **البعد الاقتصادي:** بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
2. **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية.
3. **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع

الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... إلخ).

4. **البعد البيئي:** يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

## (4.2.2) دوافع تحسين الأداء:

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة (عبد المحسن، 2001: 63):

1. **دوافع التحسين المستمر:** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

أ- **معدلات التغير السريعة:** تمثل القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندها تعمل المؤسسة على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجية التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين المرتقبين أو الحاليين تطبيقها، فإن المؤسسة لا بد تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فردية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ج- **الاهتمام بالجودة:** هي المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسة وتحتم عليها أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د- **المنافسة:** تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية أنها الاندماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات الصلة، فيكون من بين أهدافها المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة اجتماعياً وتحسن من أدائها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
  - معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
  - تحفيز المال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
  - التحكم في المخاطر وأيضاً في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلاً من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
  - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الخالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية والمساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

### (5.2.2) عناصر الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن تقييم أداء العاملين يأتي بالأهمية بمكان العملية الإدارية فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، وتجعل الرؤساء يتابعون واجبات مرؤوسيههم ومسؤولياتهم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية وصولاً لتحسين أداء الموظف وتطويره ووسيلة لتحديد المكافآت والحوافز وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وأساس موضوعي لرسم السياسات (أبو شرخ، 2010: 86).

وتتنوع وتتعدد العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي التي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد وأهمها:

**(1) المعرفة التامة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات الأخرى المرتبطة بها.

**(2) كمية العمل المنجز:** هو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة إنجازه.

**(3) المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد من قبل المشرفين في المؤسسة وتقييم نتائج عمله (الحسيني، 2001: 167).

## **(6.2.2) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:**

يعتبر المورد البشري أحد أهم مقومات العملية الإنتاجية في المؤسسة، ويتأثر بما تتأثر به المؤسسة سواءً من العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة أو العوامل الداخلية فيها، وبالتالي فهناك عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي نوردتها على النحو الآتي (السقا، 2013: 19):

**1- غياب الأهداف المحددة:** المؤسسة التي لا تمتلك خطاً تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً.

**2- عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرار يسهم بشكل أو بآخر في إيجاد فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين أو العاملين في المستويات الدنيا، ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

**3- اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، وبالتالي هذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد المميز ذي الأداء العالي وبين الموظف ذي الأداء المتوسط أو الضعيف.

4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** حيث يشكل عدم الرضا الوظيفي عاملاً مؤثراً على الأداء والإنتاجية ويتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للعامل كالعوامل الاجتماعية (السن والمؤهل العلمي والجنس والعادات والتقاليد)، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

5- **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري في المؤسسة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة على أداء العاملين بشكل سلبي، وهذا التسيب قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف. ولتجنب المعوقات سالفة الذكر يرى الباحث أن عملية تقييم الأداء هي عملية مهمة في حياة كل موظف، فلا بد من أن تكون العملية موضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث أن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل الموظفين وحياتهم المهنية، لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في العمل.

## (7.2.2) متطلبات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة، ويتوقع منها أن تحقق الأهداف المخططة والموضوعة، حيث حدد (درة، 2003: 177) متطلبات الأداء الوظيفي بما يأتي:

1. **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات العمل (الوظيفية):** تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة التنظيم:** تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
4. **محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء

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

## (8.2.2) محددات الأداء الوظيفي:

لم يتفق العلماء على تحديد محددات للأداء الوظيفي بين (أبو شرح، 2010: 154) ذلك من خلال هذه الأسباب الآتية:

- أ- بعض فئات العاملين ينقصها الانسجام مع محددات أداء الفئات الأخرى.
  - ب- اختلاف محددات أداء أفراد العاملين من مؤسسة إلى أخرى.
  - ج- تلعب البيئة الخارجية في تحديد محددات الأداء الوظيفي.
- فالتباين في الأداء الوظيفي ناتج عن تفاعل متغيرات عديدة ترتبط بعوامل عديدة وهذا التفاعل يحتاج إلى جهد الموظف وقدراته وسلوكه وأدائه ويحدث استجابة لمؤثرات بيئة وجوانب شخصية تمثل الدوافع والقدرات والإدراك وهي جميعاً لازمة لحدوث الفعل.

وبين آل سعود (2008: 186) ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي:

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

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

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

ويرى العساف (2003:89) أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في الثلاثة العوامل الرئيسية الآتية:

- **الجهد المبذول:** يعكس درجة حماس الفرد في أداء العمل.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** أي شعور الموظف بالوظيفة وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

### **(9.2.2) معدلات الأداء الوظيفي:**

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصفاً لمعدلات الأداء وقد يُعد معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء التي تؤدي إلى وضوح في توقعات الموظفين، إلا أنها قد تجعل الموظفين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة (آل سعود، 2008: 134).

### **(10.2.2) تقييم الأداء الوظيفي:**

يُعد الأداء الوظيفي المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مستوى الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، ومن هنا يجب الاعتماد على التدريب المستمر لتحسين مستوى أدائه، باعتباره أحد الوسائل التي

تؤدي إلى رفع وزيادة أداء الأفراد وصقل مهاراتهم وإكسابهم الخبرات العلمية التي تدعم أداءهم بشكل أكثر فعالية.

ويعرف الأداء أنه الفعل المرتبط بشخص معين، كما أن مستويات القدرة على الأداء تختلف من شخص إلى آخر، ولذلك يختلف الأداء من شخص إلى آخر (عبد المعطي، 2014: 98).

في حين يُعرف تقييم الأداء أنه العملية التي تمكّن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤولياته وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ومن مدى التحسّن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمّل واجبات ومسؤوليات إضافية (Durand & Chouinard, 2012:66).

ويعرّف كذلك أنه عملية متابعة مدى تطور أداء وسلوك وقدرات الفرد خلال فترة معينة وفق معايير وقواعد محددة، بمعنى تقييم الفرد بالنسبة لمهامه ومسؤولياته وتشغيل المؤسسة بصفة عامة وذلك بالتركيز على معرفة الجوانب الإيجابية (المكتسبة) والسلبية (لمعالجتها) (Blackburn & Tétreault, 2013:111).

وعرف السالم وصالح (2002: 102) تقييم الأداء أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً.

وبحسب عبد الباقي فإن تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعمليهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (عبد الباقي، 2005: 373).

وفي تعريف آخر فأشير إلى أن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدميتهم أو حديثي التعيين (شحادة، 2000: 76).

وحدد المدهون (2005: 152) تقييم الأداء أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات أكبر أو ترقبته لوظيفة أخرى. وبين القحطاني (2007: 45) تقييم الأداء أنه عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كماً ونوعاً في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف.

ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص أهمها ما يأتي (زاوي وتومي، 2010: 9-10):

1. أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالفرد والوظيفة والمؤسسة وأن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها.
2. أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم وأن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة حتى يتم احترامه من طرف الجميع.
3. أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم وأهمية النتائج وأن يتصفوا بالموضوعية ويتجنبوا العلاقات الشخصية والمحاباة.
4. أن يخضع جميع الأفراد للتقييم وبصفة دورية وتتم المقارنة بين النتائج السابقة والحالية على أن يتم إعلامهم بها.
5. أن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات بحيث يسهل الرجوع إليها عند الاقتضاء.

إن عملية تقييم الأداء تفيد كل من المؤسسة والعاملين الذين تم قياس وتقييم أدائهم، فهي تهدف إلى

تحقيق الأهداف الآتية للعاملين (فياض وآخرون، 2010: 124-125):

- أ- تطوير قابليات العاملين ومهاراتهم.
- ب- تحديد المعوقات التي يواجهها الأداء الفعلي للعاملين.
- ج- الاتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلاً.

د- رفع الروح المعنوية لديهم بسبب إدراكهم أن جهودهم المبذولة في تأدية مهامهم، هي محل تقدير واهتمام من طرف المؤسسة مع وجود نظام تقييم عادل وموضوعي يضمن حصولهم على التعويضات والمزايا الوظيفية.

أما بالنسبة للمؤسسة فهي تمكّنها من تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- توفير المعلومات عن أداء العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.
  - 2- تحديد الأفراد الذين يمكن ترفيتهم إلى مناصب أعلى والذين يمكن الاستغناء عنهم.
  - 3- تحديد نوع ومستوى الحوافز الممنوحة للعاملين كنوع من المقابل للتميز في الأداء إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية الضرورية لهم.
  - 4- تقييم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها في مجال اختيار وتعيين وترقية العاملين في المؤسسة.
  - 5- تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء، فمن خلال متابعة المرؤوسين وجمع المعلومات عنهم وتحليلها يتمكن الرؤساء من زيادة قدرتهم على التقدير والحكم على الأمور واتخاذ القرارات الصحيحة مما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية.
- ومما تجدر الإشارة إليه أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير، فالمؤسسة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال الأفراد العاملين بها ينبغي أن تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل والنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق مخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية، بحيث يستخدم التقييم لضمان تناسق نشاطات الأفراد ونتائجهم وأهداف المؤسسة (العنزي والساعدي، 2007: 16).

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطار متكامل يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن عناصر هذا النظام تتمثل في الآتي (مصطفى، 2005: 334):

- 1) **تحديد أهداف المنظمة:** حيث إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهم في ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق الأهداف العامة.

(2) **تحديد أهداف تقييم الأداء:** إن أهداف التقييم تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم من خلال استشراف وضع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فوراً وليس تصيد أخطاء بعض العاملين وتوقيع جزاءات وعقوبات.

(3) **تحديد مجالات التقييم:** من خلال تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد.

(4) **تحديد معايير تقييم الأداء:** هي معيار الجودة وكمية الإنجاز في الوقت المحدد والتكلفة والسلوك.

(5) **تحديد أنسب طرق التقييم:** من خلال المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أفضلها بما يضمن تقيماً سليماً.

(6) **تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمروسين:** حتى يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم.

(7) **تدريب الرؤساء على طرق التقييم المتعددة.**

(8) **تقييم وتقويم التقييم:** من حيث تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

ويُعرف تقييم الأداء أنه العملية التي تمكّن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ومن مدى التحسّن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمّل واجبات ومسؤوليات إضافية (Durand & Chouinard, 2012:66).

ويقصد بتقييم الأداء أنه عملية متابعة مدى تطور أداء وسلوك وقدرات الفرد خلال فترة معينة وفق معايير وقواعد محددة، بمعنى تقييم الفرد بالنسبة لمهامه ومسؤولياته وتشغيل المؤسسة بصفة عامة وذلك بالتركيز على معرفة الجوانب الإيجابية (المكتسبة) والسلبية (لمعالجتها) (Blackburn & Tétreault, 2013:111).

## **(11.2.2) أهمية تقييم الأداء الوظيفي:**

تتجلى أهمية تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق النقاط الآتية:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يسهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد في المنظمة وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية

بدءًا باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية.

**2. تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تسهم بشكل فعال تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم

تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين العاملين لديها، لهذا تسعى إلى ممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها وهو ما يؤدي إلى تطويرها وتحسينها (كاظم، 2015: 152).

**3. اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدّها:** إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن

الحاجات التدريبية وتحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المنظمة.

**4. وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت:** إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية

المناسبة للموظفين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب الموظفين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

**5. إنجاز عملية النقل والترقية:** يكشف تقييم الأداء عن قدرات الموظفين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف

تناسب مع كفاءاتهم العلمية وتنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب مع قدراته (بوقطاف، 2014: 73).

**6. معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يسهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة

العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في

العمل ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات، وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغييرات المطلوبة التي قد تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز الموظفين بفعالية وكفاءة عالية.

**7. تقييم المشرفين والمديرين:** يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية

وتطور أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم (عكاشة، 2008: 37).

## **12.2.2) طرق قياس الأداء الوظيفي:**

توجد طرق متعددة لقياس أداء الموظفين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر حيث

ذكرت سوسن (2010: 157) أهمها:

أ- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط وأكثرها شيوعاً حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء والمظهر وتحديد الدرجات على أساس من (5-1) أو من (3-1).

ب- **طريقة الترتيب:** في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء الموظفين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

ج- **طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

د- **طريقة قائمة الاختبار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات.

ويرى Anthony (383: 2008) أن هناك طرقاً تركز على الأداء السلوكية أي تحديد مدى استطاعة الموظف تحقيق العمل المنوط به وإنجازه، وفيما يأتي توضيح لطرق تقييم الأداء السلوكية:

**1) طريقة قائمة المراجعة:** عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف، ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف، وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية و السلبية لصالح الموظف ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

**2) طريقة التدرج البياني:** تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك الموظف وأداءه الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من

الموضوعية والدقة في أداء الموظف إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

**(3) طريقة التدرج المعياري:** تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ بـ (1)، وتنتهي بـ (5) أو (7) علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين مثال ذلك: أن يبدأ المقياس بـ (ضعيف) وينتهي (متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى، وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها وفهمها وتفسيرها أو شرحها للموظفين ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

**(4) طريقة الوقائع المهمة:** تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الدرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواءً في حالة التقييم الدوري المخطط أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفع أو أي غرض آخر.

**(5) طريقة الترغيب:** يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم و يحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل، وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء، ومن مزايا هذه الطريقة أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم، ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً بحيث يحتل كل منهم رتبة أو درجة معينة.

**(6) طريقة التوزيع الإجمالي:** تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من فئات لمستوى الأداء مقدماً، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة

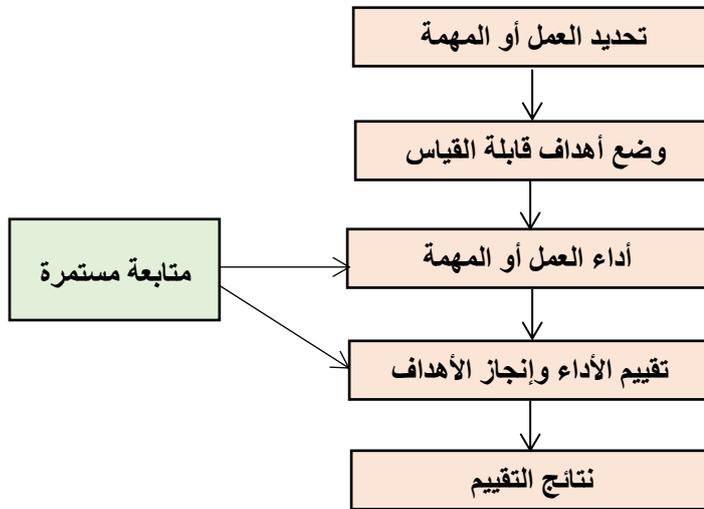
فأرغى أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء الموظفين.

(7) **طريقة المقارنة المزدوجة:** تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء الموظفين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره.

(8) **طريقة الرقابة:** هي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على الموظفين. والشكل رقم (4) يوضح آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة كما يأتي:

#### الشكل (4)

##### آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة



المصدر: (Anthony, et.al, 2008: 383)

يوضح الشكل السابق رقم (4) آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة والتي تتمثل في الآتي: تحديد العمل أو المهمة التي يكلف بها الموظف للقيام بالعمل المناط به، ووضع أهداف قابلة للقياس وخلال فترة زمنية محددة، وأداء العمل أو المهمة لتحديد مستوى الإنجاز الذي قام بها الموظف، وبعد ذلك القيام بتقييم الأداء وإنجاز الأهداف الموسومة، ثم القيام بالخطوة الأخيرة التي تتمثل نتائج تقييم الأعمال.

## خلاصة المبحث الثاني:

في هذا المبحث تم تناول موضوع الأداء الوظيفي بشكل عام وكذلك تم تناول ابعاد الأداء بشكل خاص وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يمكن اعتبار الموظف الكفاء هو أهم الموارد التي يمكن أن تثري به المؤسسة، كما يعتبر الأداء السليم لهذا الموظف أهم ما يمكن أن يساهم في إدارة الموارد البشرية، ولما كانت كل جهة سواءً كانت حكومية أو خاصة تحاول دوماً تحقيق أهدافها والتقدم نحو الأفضل. فإن عملية تقييم وتحسين أداء الموظفين تعتبر عملية هامة وحيوية بالنسبة لها، إذ من خلالها يمكنها الإبقاء على الموظفين الأكفاء ومساعدة الموظفين متوسطي الكفاءة على التقدم والتحسين في العمل وإعطاء فرصة للموظفين غير المنتجين لتحسين أدائهم أو ترك الوظيفة لإفساح المجال أمام الموظفين الآخرين للحصول على دورهم وإثبات جدارتهم في العمل والإنتاج.

## المبحث الثالث

### ديوان عام أمانة العاصمة

#### (1.3.2) تمهيد:

تمثل أمانة العاصمة نموذجاً تقتدي به بقية مدن الجمهورية اليمنية فهي أكبر مدينة يمنية، وهي العاصمة السياسية والمركز الإداري الرئيس لوزارات ودوائر الدولة المختلفة والقطب الرئيس في تركيز الخدمات كالمدارس والخدمات التعليمية والصحية ومراكز التأهيل المهني والاجتماعي وصاحبة الثقل الاقتصادي، حيث تتركز معظم المؤسسات الصناعية والصناعات فيها، إن تفرد مدينة صنعاء بزيادة يوماً بعد آخر وكلما ازداد عدد سكانها ازداد تركيز الخدمات والأنشطة الاقتصادية فيها. وبناءً على ذلك سوف يتطرق الباحث في هذا المبحث نبذة عن ديوان عام أمانة العاصمة وكذلك إجراء التحليل والتشخيص اللازم لديوان عام أمانة العاصمة (الموقع الإلكتروني الرسمي لأمانة العاصمة).

#### (2.3.2) نبذة عن ديوان عام أمانة العاصمة: Office of the Capital Secretariat

أمانة العاصمة أنشئت بالقرار الجمهوري رقم (13) لسنة 1983م وقانون السلطة المحلية رقم (2) لسنة 2000م، وقد تطورت وتوسعت بشكل كبير وقسمت إدارياً إلى (10) مديريات بموجب القرار الجمهوري رقم (3) لسنة 2001م، وتدير أمانة العاصمة وتشرف بشكل مباشر على كل الأنشطة الحكومية في مدينة صنعاء من خدمات تعليمية وصحية واجتماعية وثقافية وخدمات بلدية وأمنية وترفيهية وسياحية ومرورية وتنظيم وتجميل المدينة وإبراز معالمها التاريخية والحضرية، وتمارس أمانة العاصمة صلاحياتها بهدف تحقيق رفع مستوى الخدمات والمرافق البلدية وتقديمها لسكان المدينة بشكل متوازن مع نموها الحضري لتلبي احتياجات المواطنين لهذه الخدمات.

وأمانة العاصمة تعتبر العاصمة السياسية والتاريخية للجمهورية اليمنية وهي حاضرة التاريخ وعاصمة الدولة وأكبر المدن اليمنية، وتتركز فيها الوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية والهيئات السياسية العربية والأجنبية فضلاً عن النشاط التجاري والصناعي الواسع مما جعل أمانة العاصمة تزداد روعة وجمالاً وتكتسب شهرة عربية وعالمية واسعة، والمحافظة على تراث صنعاء القديمة وتميزها بالطابع

المعماري الفريد، وهذا ما أهلها أن تصبح من ضمن المدن التاريخية العالمية. ويبلغ عدد سكان أمانة العاصمة وفقاً لتعداد 2004م (1.747.834) نسمة، ويشكل سكان الأمانة ما نسبته (8.9%) من إجمالي سكان الجمهورية، ويصل معدل النمو السكاني فيها إلى 5.5% تقريباً، وتقع أمانة العاصمة على خط (21-15) شمال خط الاستواء وخط طول (12-44) شرق جرينتش وعلى ارتفاع (2150) متر عن مستوى سطح البحر، وهي محاطة بجبلين (جبل نغم من جهة الشرق وجبل عيبان من جهة الغرب)، كما تحيط بها محافظة صنعاء من جميع الجهات، وتبلغ مساحة أمانة العاصمة حوالي (390) كيلو متراً مربعاً تتوزع على العشر المديرية وذلك بحسب التقسيم الإداري لعام 2004م، ويتميز مناخ أمانة العاصمة باعتدال في درجة حرارتها في فصل الشتاء وفي فصل الصيف (الموقع الإلكتروني الرسمي لأمانة العاصمة).

#### • موقع ديوان أمانة العاصمة:

يقع مبنى ديوان أمانة العاصمة في حي قاع العلفي وتدير أمانة العاصمة، وتشرف على كل الأنشطة الحكومية في مدينة صنعاء من خدمات تعليمية وصحية واجتماعية وثقافية وخدمات بلدية وأمنية وترفيهية وسياحة ومرورية وتنظيم وتجميل المدينة وتمارس أمانة العاصمة صلاحياتها بهدف تحقيق رفع مستوى الخدمات والمرافق البلدية وتقديمها لسكان المدينة بشكل متوازن مع نموها الحضري لتلبي احتياجات المواطنين لهذه الخدمات. والشكل الآتي رقم (5) يوضح مبنى ديوان عام أمانة العاصمة.

#### الشكل رقم (5)

#### مبنى ديوان عام أمانة العاصمة في قاع العلفي



المصدر: (الموقع الإلكتروني الرسمي لأمانة العاصمة)

• التقسيم الإداري لأمانة العاصمة:

تقسم أمانة العاصمة وفقاً للقانون رقم (3) لسنة 2001م الخاص بالتقسيم الإداري إلى عشر مناطق أو مديريات إدارية وهي مديريات (صنعاء القديمة، شعوب، السبعين، آزال، الصافية، الوحدة، معين، الثورة، التحرير، بني الحارث) وتعتبر كل منطقة إدارية أمانة مصغرة تمارس وتشرف على إدارة منطقتها وفقاً لنطاقها الجغرافي المحدد لها كما توضحه الخارطة في الشكل رقم (6) الآتي:

شكل رقم (6)

خارطة التقسيم الإداري لأمانة العاصمة



المصدر: (الموقع الالكتروني الرسمي لأمانة العاصمة)

### (3.3.2) تحليل وتشخيص ديوان عام أمانة العاصمة:

قام الباحث بإجراء تحليل وتشخيص ديوان عام أمانة العاصمة من حيث (الأنظمة وأسلوب القيادة والإدارة والمهارات والقدرات المتوفرة لدى الجهاز الإداري والموارد البشرية) كون الباحث موظف في ديوان الأمانة وكذلك خبرته في العمل الإداري كما يأتي:

#### أولاً: الأنظمة في ديوان عام أمانة العاصمة

يقصد بالأنظمة السياسات والقوانين واللوائح التي تنظم عمليات وانشطة ديوان أمانة العاصمة والتي بموجبها يتم العمل وتنفيذ المهام وتنظم الإجراءات في إطار ديوان أمانة العاصمة. وأمانة العاصمة كوحدة إدارية تعمل وفقاً للعديد من الأسس القانونية والتشريعية التي قامت عليها، وتتمثل في الجدول رقم (2) الذي يوضح أسس إنشاء وتقسيم وتنظيم أمانة العاصمة كما يأتي:

#### جدول رقم (2)

##### أسس إنشاء وتقسيم وتنظيم أمانة العاصمة

م	القانون / القرار	رقم القانون/ القرار	تاريخ الإصدار
1	دستور الجمهورية اليمنية.	-	-
2	القرار الجمهوري بإنشاء أمانة العاصمة.	(13)	1983م
3	قانون السلطة المحلية.	(4)	2000م
4	اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية.	(269)	2000م
5	القرار الجمهوري بشأن التقسيم الإداري لأمانة العاصمة.	(3)	2001م
6	القرار الجمهوري بشأن اللائحة المالية للسلطة المحلية.	(24)	2001م
7	القرار الجمهوري بشأن اللائحة التنظيمية للمحافظات والمديريات.	(265)	2008م
8	القرار الجمهوري بشأن تعيين وكلاء وتحديد قطاعات بأمانة العاصمة.	(13)	2008م
9	القرار الجمهوري بشأن تعيين وكيل لقطاع الوحدات الإدارية بأمانة العاصمة.	(27)	2012م

المصدر: قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية الطبعة الثانية 2008م

لتنظيم العمل في ديوان عام أمانة العاصمة صدر القرار الجمهوري رقم (13) لسنة 1983م الخاص بإنشاء أمانة العاصمة ككيان مستقل عن ما كان يسمى سابقاً لواء صنعاء التي هي اليوم محافظة صنعاء، ثم توالى صدور القوانين المنظمة، ومن أهمها وأكبرها صدور قانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م

ولأئحته التنفيذية وبقية القرارات المكملة له التي بموجبها تم الانتقال إلى نظام اللامركزية في اليمن، وأنشئت المجالس المحلية في المحافظات والمديريات، وهذا ما حدث مع أمانة العاصمة التي كانت إدارياً وحدة واحدة وفقاً لقانون إنشائها ثم تم تقسيمها إدارياً إلى عشر مديريات وعشرة مجالس محلية وفتح فروع للمكاتب التنفيذية في كل مديرية من المديريات العشر، وتوالت التشريعات المنظمة لعمل أمانة العاصمة المتمثلة بالقرار الجمهوري رقم (269) لسنة 2001م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية والقرار الجمهوري رقم (3) لسنة 2001م بشأن التقسيم الإداري لأمانة العاصمة والقرار الجمهوري رقم (24) لسنة 2001م بشأن اللائحة المالية للسلطة المحلية والقرار الجمهوري (265) لسنة 2008م بشأن اللائحة التنظيمية للمحافظات والمديريات.

وقانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م لم يغفل عن الخصوصية التي تتمتع بها أمانة العاصمة عن بقية المدن، وأشار إلى ذلك حيث نصت المادة (166) من اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية على التالي:

- أ- تطبيق على أمانة العاصمة كافة الأحكام والقواعد المنصوص عليها في القانون وهذه اللائحة بشأن تشكيل وانتخاب المجالس المحلية والمهام والاختصاصات والسلطات والصلاحيات المناطة بها ونظام عملها وشؤون العضوية فيها والرقابة على أعمالها.
- ب- تسري الأحكام الواردة في القانون وهذه اللائحة سرياً مقابل على الوحدات الإدارية في أمانة العاصمة ورؤسائها ومجالسها المحلية والأجهزة التنفيذية فيها.
- ج- يكون لأمانة العاصمة قانون خاص يراعى فيه الخصائص التي تتميز بها عاصمة البلاد يكفل الارتقاء بها بما لا يتعارض مع أحكام قانون السلطة المحلية (الموقع الإلكتروني لأمانة العاصمة).

#### • المهام والاختصاصات لأمانة العاصمة:

إن المهام والاختصاصات المحددة بقانون إنشاء أمانة العاصمة رقم (13) لسنة 1983م كما نص القانون تتمثل بـ (15) مهمة موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

### جدول رقم (3)

مهام واختصاصات أمانة العاصمة كما جاءت بالقرار الجمهوري الخاص بإنشائها رقم (13) لسنة 1983م

م	المهمة / الاختصاص
1	الاختصاصات التي كانت تمارسها محافظة لواء صنعاء فيما يتعلق بالاختصاص المكاني في مدينة صنعاء في ضوء القانون رقم (35) لسنة 1980م والخاص بتنظيم الإدارة المحلية والقوانين واللوائح النافذة.
2	المشاركة مع الجهات المختصة في الدولة في وضع تخطيط شامل لتطوير العاصمة يتضمن جميع مرافقها واحتياجاتها من الخدمات العامة.
3	المشاركة والتنسيق والتعاون مع كل الجهات المختصة في تحديد المشروعات والمرافق ذات الأولوية اللازمة لتطوير وتحسين العاصمة وطرح ذلك على مجلس الأمانة لمناقشتها تمهيداً لعرضها على مجلس الوزراء للمصادقة عليها.
4	الاشتراك مع الجهات المختصة في الدولة إعداد المخطط العمراني للمدينة والمناطق المستجدة بها بما يكفل المحافظة على الطابع المعماري اليمني وذلك بالاستعانة بخبرات دولية في هذا الشأن.
5	متابعة تسجيل كافة المباني والأراضي داخل نطاق العاصمة بواسطة السجل العقاري لتثبيت الملكيات حسب الأحوال القانونية.
6	رسم السياسة التنفيذية لتطوير الأحياء القائمة بأمانة العاصمة وتحسين الأحوال العمرانية بها.
7	الاشتراك في تحديد المناطق السكنية والتجارية والصناعية والمرافق بما يتماشى مع صحة البيئة واحتياجات العاصمة.
8	التعاون مع الجهات المختصة من خلال الإشراف في تقييم المرافق القائمة بهدف التعرف على مدى كفاءتها وصلاحتها واقتراح الأسس الخاصة بتطوير وتحسين خدماتها.
9	متابعة الوزارات والأجهزة بالنسبة لتنفيذ المشروعات الخاصة بالمرافق والخدمات التي تتولاها داخل نطاق العاصمة ووضع الحلول للمشاكل والصعوبات التي تعترض سير التنفيذ.
10	إقرار اختيار عقال الحارات وتحديد واجباتهم ورصد المرتبات اللازمة لهم.
11	الإشراف المباشر على الأنشطة التي تتولاها الجهات الحكومية فيما يتعلق بنشاطها داخل الاختصاص المكاني لأمانة العاصمة في ضوء المادة (2) من هذا القانون والعمل على تنظيم التعاون والتنسيق بين الجهات الحكومية في تنفيذ الخطط والمشروعات.
12	المحافظة على المعالم الأساسية التاريخية لمدينة صنعاء وتبني حملة وطنية ودولية للمساهمة في تمويل خطة للمحافظة على طابع مدينة صنعاء القديمة التاريخي وأثارها ومبانيها وتحسين شوارعها على أسس علمية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
13	العمل على إحياء التراث العملي والفني والحرف اليدوية ورعاية ذلك بالإشراف والتعاون مع الجهات المختصة في الدولة والمنظمات العربية والدولية.
14	اقتراح مشروعات القوانين والأنظمة والقرارات التي تكفل تطوير وتحسين العاصمة.
15	تبادل الخبرات والزيارات مع الأمانات المماثلة في الدول الشقيقة والصديقة للاستفادة من خبراتها وتجاربها في هذا المجال.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على تشريعات السلطة المحلية، وزارة الشؤون القانونية ، 2008م، الموقع الرسمي لأمانة العاصمة على شبكة الانترنت.

## • الهيكل التنظيمي بديوان عام أمانة العاصمة:

يعرف الهيكل التنظيمي أنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة واللازمة لتحقيق الأهداف وأيضاً خطوط ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية (عليان، 2007: 108).

ويقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين أفكار وتحديد العلاقات فيما بينهم وطبيعتهم وتجميعهم في وحدات أو أقسام وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام (مخيمر، 2003: 34).

## • لمحة عن تطور الهيكل التنظيمي بديوان عام أمانة العاصمة:

1. لقد تطور الهيكل التنظيمي لأمانة العاصمة منذ قرار إنشائها برقم (13) لسنة 1983م الذي حدد الحدود الجغرافية لها والاختصاصات والصلاحيات وجعل تبعية أمانة العاصمة برئيس مجلس الوزراء، كما أنه أشار إلى أن أمين العاصمة صلاحية الوزراء الفنية والإدارية والمالية وفي نطاق عمله.
2. أحدث قانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م تغييراً كبيراً في البنية التنظيمية للأمانة شأنها شأن بقية الوحدات الإدارية في الجمهورية بإقراره إنشاء نظام السلطة المحلية وتشكيل المجالس المحلية بالمحافظات والمديريات.
3. أنشئت بموجب القرار الجمهوري رقم (3) لسنة 2001م تسع مديريات بالإضافة إلى ضم مديرية بني الحارث لتكون المديرية العاشرة من مديريات أمانة العاصمة.
4. صدور القرار الجمهوري رقم (265) لسنة 2001م بشأن اللائحة التنظيمية لدواوين المحافظات والمديريات، وحدد فيه البناء التنظيمي لديوان المحافظة/الأمانة.
5. في العام 2009م تم إنشاء قطاع الشؤون القانونية وتعيين وكيلاً له إلى جانب الثلاثة القطاعات الموجودة سابقاً، الذي كان يمثل إدارة عامة ليصبح إجمالي قطاعات الأمانة أربعة قطاعات تنظيمية.
6. تم إصدار قرار أمين العاصمة عبد القادر هلال رقم (562) لسنة 2012م، وقضى بتغيير التسمية السابقة من أمانة العاصمة إلى المسمى الجديد أمانة العاصمة صنعاء في 2012/10/3م.
7. صدور القرار الجمهوري رقم (27) لسنة 2012م بشأن تعيين وكيل لأمانة العاصمة لقطاع الوحدات الإدارية، كما تم تغيير مسمى قطاع النظافة والبيئة إلى البلديات والبيئة، وبهذا القرار تم إنشاء قطاع

جديد هو قطاع الوحدات الإدارية الذي لم يكن موجوداً من قبل ليصبح إجمالي القطاعات الحالية بديوان عام أمانة العاصمة خمسة قطاعات إدارية.

8. تم صدور القرار الجمهوري رقم (83) لسنة 2013م بتغيير تسمية القطاع الفني إلى المسمى الجديد قطاع الأشغال العامة والمشاريع (الموقع الإلكتروني الرسمي لأمانة العاصمة).

وللقيام بتحليل الهيكل التنظيمي لديوان عام أمانة العاصمة فإنه لا بد من الإشارة إلى الملاحظات الآتية: أن الهيكل التنظيمي الحالي والمعمول به بديوان عام أمانة العاصمة يختلف عن الوضع التنظيمي الذي نصت عليه اللائحة الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (265) لسنة 2008م، لذلك سوف يبين الباحث نقاط القوة والضعف للأنظمة المعمول بها في ديوان عام أمانة العاصمة كما موضحة في الجدول رقم (4) الآتي:

#### جدول رقم (4)

#### نقاط القوة والضعف للأنظمة في أمانة العاصمة

م	نقاط القوة
1	قانون السلطة المحلية منح صلاحيات واسعة للمجالس المحلية في المحافظات ومنها أمانة العاصمة في إدارة الشأن المحلي وإحداث التنمية المحلية
2	منح قانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م خصوصية لأمانة العاصمة بإنشاء قانون خاص بها المادة (166) يراعي طبيعتها وأهميتها السياسية والتاريخية والاقتصادية
3	أهداف أمانة العاصمة كوحدة إدارية والمحددة بالمادة (19) من قانون السلطة المحلية أهداف طموحة ومتعددة، وشملت كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية واتصفت بالشمولية لكل ما يتطلب القيام به من أي جهاز حكومي في خدمة المواطن وتوفير الخدمات الأساسية
نقاط الضعف	
1	الأهداف والمهام والاختصاصات المحددة للوحدات الإدارية ومنها أمانة العاصمة والتي وردت في المادة (19) من قانون السلطة المحلية لم يتم صياغتها وتبويبها في أهداف رئيسية، كما أنه أعيد تكرارها في اللائحة التنظيمية للقانون نفسه
2	اتسمت الأهداف بالعمومية والتداخل والتكرار مما يصعب معها إمكانية التحديد والتنفيذ والقياس والتقويم
3	هناك خلط ما بين الأهداف والوظائف وما بين المهام والأنشطة في المهام الواردة في قانون السلطة المحلية
4	عدم صدور قانون خاص بأمانة العاصمة حتى اليوم يراعي خصوصيتها وأهميتها السياسية والتاريخية بالرغم من نص قانون السلطة المحلية على ذلك
5	أمانة العاصمة تعاني من التدخلات من قبل أجهزة السلطة المركزية في مهامها واختصاصاتها بالمخالفة لقانون السلطة المحلية

6	البناء التنظيمي الحالي لديوان امانة العاصمة يختلف عن الهيكل التنظيمي لبقية المحافظات الذي نص عليه القرار الجمهوري رقم (265) لسنة 2001م بشأن اللائحة التنظيمية لدواوين المحافظات والمديريات
7	اعتبر قانون السلطة المحلية امانة العاصمة محافظة مثل بقية محافظات الجمهورية، وألغى الخصوصية التنظيمية بتبعيتها المباشر لرئيس مجلس الوزراء كما نص عليه قرار الإنشاء رقم (13) لسنة 1983م وجعلها تنظيمياً تخضع لوزير الإدارة المحلية

المصدر: من إعداد الباحث، باستخدام تحليل سوات الرباعي SWOT وبالاعتماد على تشريعات السلطة المحلية 2008م.

## • اللائحة التنظيمية لديوان عام أمانة العاصمة:

### (1) أمين العاصمة (رئيس المجلس المحلي)

يتولى الإشراف على تنفيذ القوانين والسياسية العامة للدولة في إدارته لشؤون الأمانة في كافة المجالات وتوجيه أجهزتها التنفيذية وتنمية مواردها والمحافظة على النظام لعام فيها وله سبيل ذلك ممارسة المهام والاختصاصات الآتية:

1. رئاسة اجتماعات المجلس المحلي للأمانة وتنظيم أعماله وتنفيذ قراراته وتوصياته بما يكفل تحقيق مهامه وأهدافه ودوره في تنمية المجتمع المحلي.
2. الإشراف على أعمال الإعداد والتحضير لاجتماعات المجلس المحلي.
3. رئاسة المكاتب التنفيذية للأمانة والإشراف على أعمال الإعداد والتحضير لاجتماعاته.
4. المحافظة على الأموال العامة.
5. حماية الحقوق والحريات العامة.
6. متابعة وتقييم سير العمل بأمانة العاصمة والمديريات التابعة لها والقيام بالتفتيش الدوري المفاجئ على أعمالها.
7. متابعة تنفيذ نظم التقارير الخاصة بالخطة والموازنة والأنشطة الأخرى في أمانة العاصمة ومديرياتها.
8. إبرام عقود المقاولات والتوريدات المتعلقة بالمشاريع التي تتولى تنفيذها الأجهزة التنفيذية للأمانة بعد إعلان المناقصة عنها وذلك وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة.
9. تعزيز دور القضاء وذلك بإحالة ما يعرض عليه من منازعات ذات طابع قانوني إلى الأجهزة القضائية المختصة وتنفيذ الأوامر والقرارات والأحكام التي يطلب منه القضاء تنفيذها.

10. إجراء الترتيبات مع الأجهزة المركزية المعنية لضمان توفير المواد التموينية لسكان الأمانة ومتابعة توزيعها.

11. اتخاذ التدابير العاجلة وإجراء الاتصالات اللازمة لمواجهة حالات الكوارث والطوارئ وتنسيق الجهود الرسمية والشعبية للتخفيف من أثارها.

12. تمثيل الأمين ومجلسها المحلي أمام القضاء وفي مواجهة الغير.

13. الإبلاغ الفوري عن كل حالة خلو في مقاعد المجلس المحلي مع بيان الأسباب.

14. تعميم القوانين والقرارات والتعليمات الصادرة من أجهزة السلطة المركزي على الأجهزة التنفيذية بالأمانة ومديرياتها وكافة المعنيين بها ومتابعة تنفيذها.

15. توجيه الدعوة إلى عقد اجتماعات استثنائية لمجالس المحلية للمدريبات أو أي منها طبقاً لأحكام القانون وهذه اللائحة.

16. التنسيق بين المجالس المحلية لمديريبات الأمانة وحل أي خلافات قد تنشأ فيما بينها أو بينها وبين أي من الأجهزة التنفيذية.

17. التنسيق مع أجهزة السلطة المركزية فيما يتعلق بالشؤون العامة للأمانة.

18. إحاطة الهيئة الإدارية للمجلس المحلي بترشيحات رؤساء الأجهزة التنفيذية بأمانة العاصمة.

19. أي مهام تقضيها طبيعة وظيفته أو تنص عليها القوانين والأنظمة النافذة أو يكلف بها من قبل المجلس المحلي (الموقع الإلكتروني لأمانة العاصمة).

## (2) نائب الأمين (أمين عام المجلس المحلي بأمانة العاصمة):

يتولى المهام والاختصاصات الآتية:

1. مساعدة الأمانة في إدارة شؤون المجلس المحلي.
2. مساعدة الأمين في إدارة شؤون الأمين ويمارس سلطاته وصلاحياته في حالة غيابه أو خلو منصبه.
3. الإعداد والتحضير لاجتماعات المجلس المحلي.
4. متابعة إعداد مشروع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالأمانة ومتابعة إنجازها في مواعيدها ورفع التقارير الدورية بشأنها إلى الأمانة.

5. اقتراح النفقات الإدارية والتشغيلية اللازمة لتسيير أعمال المجلس المحلي وتنفيذها بشأنها إلى الأمانة.
6. متابعة أعمال اللجان التي يشكلها المجلس المحلي.
7. تنسيق العلاقات والجهود مع الجمعيات والمنظمات والاتحادات الاجتماعية والمهنية والإبداعية بها المنشأة طبقاً للقوانين النافذة.
8. أي مهام أخرى يكلف بها من قبل المجلس المحلي أو الأمين.

### (3) وكيل الأمين (الوكيل الأول):

يتولى المهام والاختصاصات الآتية:

- يتابع إعداد الخطط وبرامج العمل التفصيلية بشأنها ويراجعها ويبيدي وجهة نظره فيها.
- يتابع تنفيذ الخطط ويعقد الاجتماعات التنسيقية لهذا الغرض.
- ينسق بين أعمال الإدارات العامة في الديوان وبين الأجهزة التنفيذية بأمانة العاصمة.
- يتابع النشاط اليومي في ديوان عام أمانة العاصمة.
- يقيم مستوى أداء الإدارات العامة بديوان عام أمانة العاصمة.
- يقدم المقترحات لتحسين مستوى الأداء والعمل في ديوان عام أمانة العاصمة.
- يشرف على الانضباط الوظيفي في ديوان عام أمانة العاصمة.
- أي مهام أخرى تسندها إليه القوانين والقرارات النافذة أو يكلف بها من الأمين.

### (4) الإدارة العامة للإعلام والعلاقات العامة:

تختص بالآتي:

- (1) الإشراف والتوجيه والرقابة على تنفيذ السياسة الإعلامية العامة للدولة في نطاق الأمانة ورفع التقارير الدورية المنتظمة بذلك إلى قيادة الأمانة.
- (2) تعزيز العمل الإعلامي بالأمانة والتوظيف الأمثل لوسائله الإعلامية الهادفة لاستنهاض طاقات المجتمع المحلي وتوظيفها لخدمة قضايا التنمية المحلية.
- (3) قيادة وتوجيه العمل الإعلامي على المستوى المحلي في إطار السياسة الإعلامية العامة للدولة.

- 4) رصد ودراسة اتجاهات الرأي العام المحلي في الأمانة ومدى تفاعله مع القضايا العامة وأداء أجهزة السلطة المحلية في أمانة العاصمة وتقديم الملاحظات والمقترحات اللازمة بشأنها.
- 5) جمع وأرشفة ما ينشر في الصحف عن نشاط أجهزة السلطة المحلية بالأمانة وتلخيصها وعرضها على الأمانة وإعداد مسودات الردود عليها عند الاقتضاء بالتنسيق مع الجهات المعنية بالأمانة.
- 6) مخاطبة الأجهزة التنفيذية بالأمانة بشأن ما ينشر من قضايا تمس مهام واختصاصات هذه الأجهزة ومتابعة ما يلزم تحريره من ردود عليها.
- 7) الإعداد والتحضير للمؤتمرات الصحفية التي تعقد قيادة الأمانة أو الوفود الزائرة.
- 8) القيام بمهام المراسيم والاستقبال للوفود الرسمية الزائرة والتنسيق بشأن إعداد البرامج الخاصة بالزيارات وتعيين المرافقين والمترجمين بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة والقيام بما يلزم من تغطية إعلامية وتوثيق نتائج هذه الزيارات من حيث أهدافها ونتائجها وإعداد ما يلزم لذلك من مذكرات.
- 9) الترتيب والإعداد للحفلات والفعاليات الوطنية والدينية التي تقيمها الأمانة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 10) جمع وتوثيق كافة المعلومات عن مكونات وخصائص وأنشطة الأمانة وإصدار النشرات والكتيبات التعريفية المتعلقة بذلك وتوزيعها.
- 11) متابعة الاتجاهات الحديثة في العمل الإعلامي وأساليب وآليات تطبيقها والعمل على الاستفادة منها.
- 12) إعداد التقارير والبيانات المنتظمة عن أنشطتها ومنجزاتها.
- 13) أي مهام أخرى تقتضها طبيعتها وظيفتها أو تكلف بها من الأمين.

#### 5) الإدارة العامة للسكرتارية الفنية والمتابعة:

تختص بالآتي:

- أ- جمع كافة قرارات وتوصيات محاضر أعمال المجلس المحلي للأمانة وهيئته الإدارية والمكتب التنفيذي للأمانة ودراساتها وتصنيفها وترتيبها طبقاً للنظام الموضوع لهذا الغرض.
- ب- القيام بأعمال السكرتارية أثناء اجتماعات المجلس المحلي للأمانة وهيئته الإدارية والمكتب التنفيذي بأمانة العاصمة.

- ج- تلقي قرارات وتوصيات ومحاضر المجالس المحلية للمديريات وهيئاتها الإدارية والمكاتب التنفيذية للمديريات ودراستها وتصنفها.
- د- إعداد مسودات المذكرات والمخاطبات المتعلقة برفع مخرجات أعمال أجهزة السلطة المحلية في أمانة العاصمة ومديرياتها إلى الوزارة والأجهزة المركزية وفقاً لإحكام قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية.
- هـ- تلقي ردود وتقارير الأجهزة التنفيذية للأمانة بشأن تنفيذ قرارات وتوصيات المجلس المحلي للأمانة وهيئته الإدارية والمكتب التنفيذي للأمانة ورفعها إلى الأمين.
- و- تلقي مخاطبات الأجهزة المركزية المتعلقة بقرارات المجلس المحلي وهيئته الإدارية والمكتب التنفيذي على مستوى الأمانة والمديريات التابعة لها وإعداد مسودات المذكرات والمخاطبات بشأنها.
- ز- تنسيق إجراءات العمل مع الإدارة العامة للمعلومات والإحصاء والتوثيق لضمان توثيق مخرجات ونتائج أعمال المجالس المحلية وهيئاتها الإدارية والمكاتب التنفيذية على مستوى الأمانة وانسياب العمل طبقاً للخطة الموضوعية لإدارة المعلومات.
- ح- إعداد البيانات والإحصاءات المتعلقة باجتماعات المجالس المحلية وهيئاتها الإدارية على مستوى الأمانة وحضور الأعضاء وغيرها من مسائل شؤون العضوية وذلك من واقع الوثائق التي ترد إليها.
- ط- متابعة إجراءات شغل مقاعد العضوية في المجالس المحلية على مستوى الأمانة في حالة خلوها لأي سبب من الأسباب.
- ي- إعداد التقارير الدورية المنتظمة حول أنشطتها ومنجزاتها المختلفة.
- ك- أي مهام أخرى تقضيها طبيعة وظيفتها أو تكلف بها من الأمين.

## 6) الإدارة العامة للمعلومات والإحصاء والتوثيق:

تختص بالآتي:

- 1- تطبيق النظم المركزية في مجال المعلومات والإحصاء والتوثيق ومساعدة الوحدات التنظيمية في أمانة العاصمة والمديريات على تطبيقها.
- 2- تنفيذ أنظمة المعلومات والإحصاء الخاصة بوزارة الإدارة المحلية على مستوى الأمانة.

- 3- التنسيق مع الوحدات التنظيمية الأخرى بديوان عام أمانة العاصمة بشأن تحقيق التناسق بين إجراءات العمل وتدفق المعلومات.
- 4- تحديد احتياجات ديوان عام أمانة العاصمة من النظم والبرامج الأساسية والتجهيزات التقنية وإدارة شبكة المعلومات على مستوى الأمانة.
- 5- جمع البيانات والإحصاءات والمعلومات من مصادرها المختلفة في الأمانة وتصنيفها و تخزينها ألياً وإعداد النشرات الشاملة والتفصيلية عنها واستخلاص المؤشرات منها ومقارنتها بالمؤشرات السابقة وإعداد الاستنتاجات من واقعها ورفع التقارير بذلك.
- 6- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لرفع مستوى مهارة العاملين في مجالات المعلومات واستخدام الحاسوب ونظم الإحصاء والتوثيق.
- 7- تنفيذ نظام السجلات والفهرسة لعمل ديوان عام الأمانة.
- 8- تلقي البريد الوارد والصادر وتسجيله وتوثيقه واتخاذ ما يلزم بشأنه طبقاً لنظام السجلات العامة.
- 9- تنظيم تداول وحفظ السجلات والملفات والوثائق ومخرجات الحاسوب.
- 10- الاحتفاظ بملفات الموضوعات للدلالة على محتوياتها وتسلسلها الرقمي داخل إدراج الدواليب.
- 11- متابعة الخطابات الواردة للتأكد من أن جميعها قد سلمت إلى المختصين وتم إجراء اللازم فيها وأنها قد حفظت في الملفات المخصصة لها وتذكير المختصين بما يتأخر لإجراء اللازم فيه أو فيما يطلب إعادة عرضة عليهم وذلك بالنسبة للملفات المحفوظة لديها.
- 12- تنفيذ النظم العامة في مجال البريد الوارد والصادر وحركة تداول الملفات بالطرق العلمية الحديثة وما يرتبط بذلك من نماذج الاستثمارات والبطاقات والقيود المختلفة الموضوعات لهذا الغرض.
- 13- الإشراف على مخزن الحفظ (الأرشيف) بديوان عام الأمانة والقيام بعمليات الفرز والترحيل بصورة دورية طبقاً لقواعد المدد العمرانية للوثائق بحسب موضوعاتها وفقاً للتشريعات والنظم المنظمة لذلك.
- 14- تطبيق قواعد أمن وسلامة وسرية السجلات والملفات والوثائق.
- 15- الاحتفاظ بنسخ إضافية من التقارير العامة والنشرات وغيرها من الوثائق وحفظها على وجه يسهل الوصول إليها عند الطلب.

16- إعداد التقارير الدورية المنتظمة حول أنشطتها ومنجزاتها المختلفة.

17- أي مهام أخرى تقضيها طبيعة وظيفتها أو تكلف بها من الأمين.

#### (7) الإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية والتدريب:

تختص بالآتي:

- إعداد الدراسات والبحوث في مجالات التنمية الإدارية لتطوير البنية المؤسسية على مستوى أمانة العاصمة.
- المساهمة في إعداد الدراسات والبحوث في مجالات التقسيم الإداري للوحدات الإدارية على مستوى الأمانة.
- إجراء البحوث الخاصة بأوضاع المرأة في الحضر والريف واقتراح برامج تنمية المرأة على مستوى الأمانة.
- دراسة مستويات وتشغيل المرأة في الأمانة ومدى تدرجها في سلم الترقي الوظيفي وإعداد المقترحات من واقعها والتنسيق بشأنها.
- حصر الإمكانيات والمقومات والقدرات التدريبية المتوافرة في الأمانة لأغراض الإسهام في تنفيذ برامج تدريبية.
- اقتراح مجالات التدريب اللازمة لأعضاء المجالس المحلية وقيادات الوحدة الإدارية.
- التنسيق بشأن تنفيذ البرامج التدريبية المعدة من الوزارة وإعداد مسودات المذكرات الخاصة بتسمية المرشحين.
- حفظ البيانات والمعلومات حول مستوى تدريب أعضاء المجالس المحلية.
- إعداد التقارير الدورية حول أنشطتها ومنجزاتها المختلفة.
- أي مهام أخرى تقضيها طبيعة وظيفتها أو تكلف بها من الأمين.

#### (8) الإدارة العامة للواجبات الزكوية:

تختص بالآتي:

- دراسة هيكلية الموارد الزكوية ووضع السياسات والخطط الكفيلة بتحصيلها من المكلفين وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية والقوانين والأنظمة النافذة.
- دراسة تقارير وتحليل الموارد الزكوية المرفوعة من المديریات وتقييم مستوى التحصيل والجبایة من واقعها.
- الإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة والقرارات المتعلقة بتقدير وتحصيل وتوريد الموارد الزكوية ورفعها بمختلف أنواعها.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية موجهة للعاملين في المديریات في مجال جبایة وتحصيل الموارد الزكوية ورفع مهاراتهم.
- الإشراف والرقابة على مستوى الأداء في المديریات لتقييم مستوى التحصيل والتأكد من سلامة إدارة الموارد الزكوية وكفاءة التحصيل والتوريد وتحديد نقاط الضعف والتقصير وأوجه الاختلالات وتقديم المقترحات والبرامج الكفيلة بمعالجتها.
- إعداد الدراسات والبحوث الهادفة تطوير وتحسين الموارد الزكوية بمختلف أنواعها وتقليص تكاليف تحصيلها.
- تقدير احتياجات المديریات في الأمانة من السجلات والنماذج المختلفة لعملية إدارة وتحصيل الموارد الزكوية بما في ذلك السجلات الخاصة بالضبط والرقابة والسجلات البيانية والإحصائية.
- إبلاغ رؤساء الوحدات الإدارية بنسخ من التقارير الرقابية المرفوعة عن أنشطة وحداتهم في مجال جبایة وتحصيل وتوريد وإدارة الموارد الزكوية.
- متابعة قيام الوحدات الإدارية بتحرير الردود على ملاحظات الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة والأجهزة الرقابية الأخرى فيما يخص الموارد الزكوية وذلك في المواعيد المحددة قانوناً.
- تقديم العون والخبرة والمشورة الفنية اللازمة لوحدات تحصيل الموارد الزكوية في المديریات.
- تلقي تقارير التحصيل والتوريد للموارد الزكوية ومراجعتها وتزويد الإدارة العامة للموارد المالية بديوان عام أمانة العاصمة بنسخ منها أولاً بأول لأغراض قيدها وتسجيلها في السجلات المخصصة لها.

- إعداد التقارير عن الموارد الزكوية المحصلة ومقارنتها بالتقديرات المخططة على مستوى كل مديرية مع إيضاح مكامن القصور واقتراح الوسائل الكفيلة بمعالجتها.
- إعداد التقارير والبيانات والإحصاءات عن أنشطتها ومنجزاتها.
- أي مهام أخرى تقتضيها طبيعة وظيفتها أو بمقتضى القوانين والقرارات النافذة وتكليف بها من الأمين.

## (9) الإدارة العامة للموارد المالية:

تختص بالآتي:

1. دراسة بنية الموارد المالية المحلية المختلفة على مستوى المحافظة وأنواعها ومدى كفاءة عائداتها المالية قياساً إلى مستويات الأنفاق ومتطلبات التنمية المحلية.
2. دراسة أساليب وطرائق تحصيل الموارد المالية المحلية من مختلف مصادرها واقتراح مدى كفايتها وفعاليتها.
3. متابعة تحصيل وتوريد الموارد المحلية والمشاركة في المحافظة ومسك السجلات الخاصة بها تحصيلاً وتوريداً وتوزيعاً.
4. إعداد تقارير وبيانات دورية وسنوية عن مستوى تحصيل الموارد المحلية والمشاركة على مستوى المحافظة طبقاً للنظام الموضوع لهذا الغرض من قبل الوزارة مشفوعة بدراساتها وتقاريرها.
5. جمع كافة المعلومات المساعدة لإعداد الدراسات والبحوث من واقعها بهدف تنمية الموارد المحلية والمشاركة سواء من حيث تطوير البنية الحالية أو اقتراح مصادر جديدة.
6. جمع البيانات والإحصاءات الخاصة بتحصيل الموارد المحلية والمشاركة على مستوى المحافظة وحفظها و تخزينها في الإدارة وتزويد الإدارة العامة للمعلومات والإحصاء والتوثيق بنسخ منها.
7. مسك سجلات إحصائية وتحليلية تدون فيها بيانات الدعم المركزي والموارد العامة المشتركة لكل وحدة إدارية على مستوى المحافظة.
8. التنسيق مع الإدارة العامة للواجبات الزكوية بشأن إعداد التقارير النهائية عن حالة تحصيل الموارد المشتركة على مستوى المحافظة وفي تقديرها السنوي لأغراض التوزيع وكذا لأغراض التقدير.

9. تقديم المقترحات لتحسين نظام المالية العامة المحلية من واقع مجريات التطبيق الفعلي للعمل المالي، وإعداد التقارير الدورية المنتظمة حول أنشطتها ومنجزاتها المختلفة.

10. أي مهام أخرى تقتضيها طبيعة وظيفتها أو تكلف بها من قيادة أمانة العاصمة.

#### **(10) الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية:**

تختص بالآتي:

(1) إعداد مشروع موازنة ديوان المحافظة بالتنسيق مع الوكلاء المختصين والرئاسات الإدارية في ديوان أمانة العاصمة.

(2) تقديم المشورة الفنية لأمين عام المجلس المحلي في المحافظة في إعداد وتنفيذ موازنة النفقات الإدارية التشغيلية للمجلس المحلي.

(3) تنظيم وضبط الأعمال المحاسبية الخاصة بديوان المحافظة ومسك الدفاتر الخاصة بها وفقاً للنظم النافذة وتقديم التقارير والبيانات والمعلومات المنتظمة بذلك إلى المحافظ.

(4) إدارة وتصريف الشؤون المالية المتصلة بالنشاط اليومي في ديوان المحافظة بما يؤدي إلى تحقق السرعة في تنفيذ العمل.

(5) مسك حسابات مشاريع التنمية وإعداد التقارير المنتظمة عنها وتزويد الجهات المختصة بصورة منها (الموقع الإلكتروني لأمانة العاصمة).

#### **• الهيكل التنظيمي الحالي لديوان عام أمانة العاصمة:**

يحتوي الهيكل التنظيمي لديوان عام أمانة العاصمة على المكونات الآتية:

أولاً: البناء التنظيمي لديوان عام الامانة ويتكون من الآتي:

- أمين العاصمة - رئيس المجلس المحلي.

- نائب الأمين - امين عام المجلس المحلي.

- الوكيل الأول بالأمانة.

- وكيل قطاع شؤون البلديات والبيئة.

- وكيل قطاع الأشغال والمشاريع.

- وكيل قطاع الشؤون القانونية.

- وكيل القطاع المالي وتنمية الموارد.

- وكيل قطاع الوحدات الإدارية (تم انشائه مؤخراً في العام 2012م).

- وكيل قطاع الخدمات.

- وكيل قطاع الاستثمار (تم انشائه مؤخراً في العام 2015م).

ثانياً : المكاتب التنفيذية في أمانة العاصمة، وممثلة بمستوى إدارة عامة والتي هي فروع لمكاتب الوزارات

ولها فروع في المديريات العشر وتشمل:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1- مكتب التجارة والصناعة                          | 12- مكتب السياحة                 |
| 2- مكتب الخدمة المدنية                            | 13- مكتب الثقافة                 |
| 3- مكتب المالية                                   | 14- مكتب الإعلام                 |
| 4- مكتب الضرائب                                   | 15- مكتب التخطيط                 |
| 5- مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل                  | 16- مكتب الإحصاء                 |
| 6- مكتب الشباب والرياضة                           | 17- مكتب التربية والتعليم        |
| 7- مكتب الجمارك                                   | 18- مكتب الزراعة                 |
| 8- مكتب الأحوال المدنية                           | 19- الهيئة العامة للأثار         |
| 9- مكتب الشهداء                                   | 20- مكتب البريد والتوفير البريدي |
| 10- مكتب الصحة                                    | 21- الإدارة العامة للمرور        |
| 11- مكتب التخطيط العمراني والمساحة والسجل العقاري | 22- مكتب الأشغال العامة والطرق   |

والهيكل التنظيمي الحالي لديوان عام أمانة العاصمة يقسمه الباحث الى ثلاثة مستويات إدارية وهي:

- الإدارة العليا: تتكون من أمين العاصمة والأمين العام للمجلس المحلي والوكيل الأول والوكلاء المساعدين.

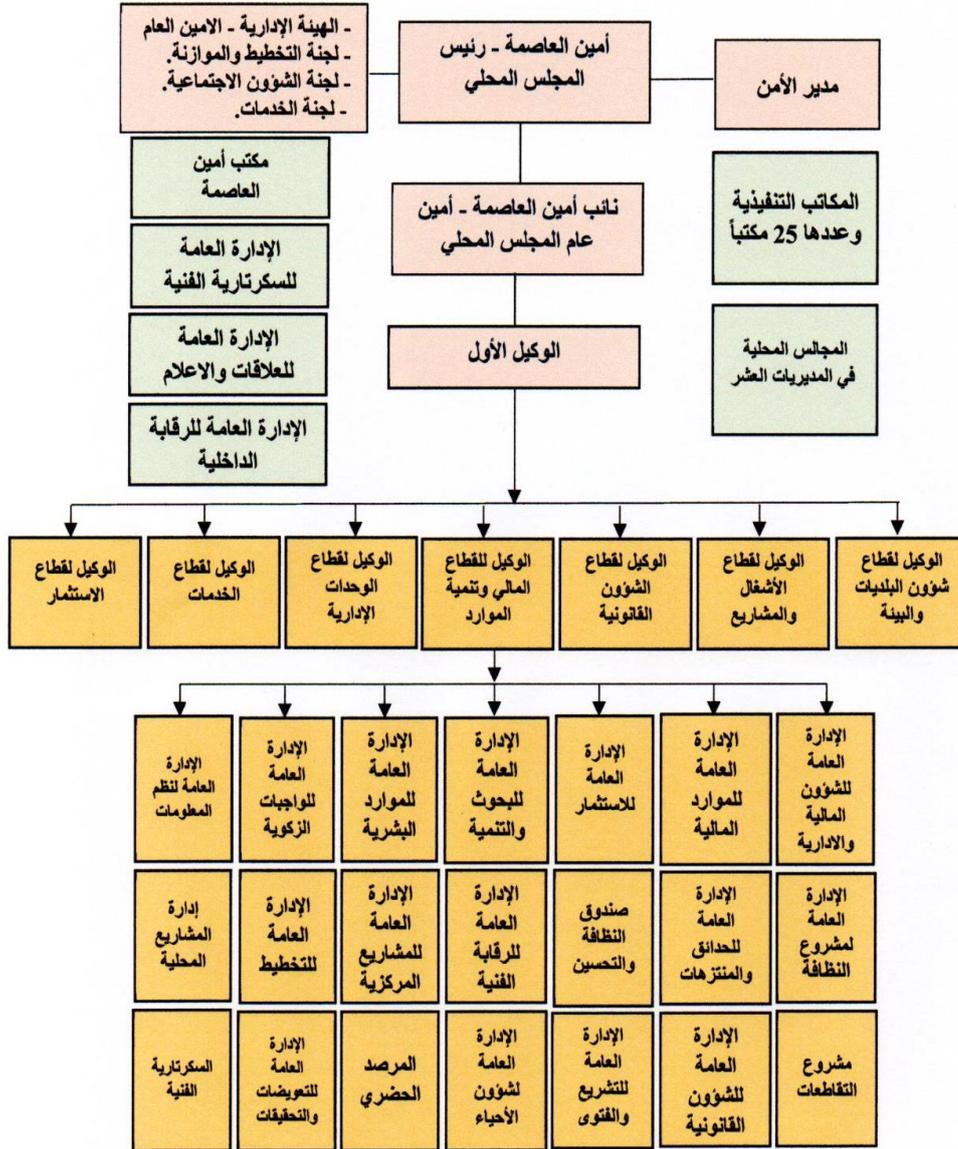
- الإدارة الوسطى: تتكون من مدراء العموم ومدراء الإدارات.

- الإدارة التنفيذية: تتكون من رؤساء الاقسام والمختصين والوحدات.

والهيكل التنظيمي الحالي لديوان عام أمانة العاصمة بُنيَ على أساس الدمج بين التقسيم الوظيفي والخدمي والجغرافي. والشكل رقم (7) يستعرض الهيكل التنظيمي الحالي لديوان عام أمانة العاصمة كما يأتي:

### الشكل رقم (7)

#### الهيكل التنظيمي الحالي لديوان عام أمانة العاصمة



المصدر: الهيكل التنظيمي الحالي لديوان عام أمانة العاصمة

#### • تحليل الهيكل التنظيمي لديوان عام أمانة العاصمة:

لتحليل الهيكل التنظيمي فقد استخدم الباحث مقياساً مكوناً من سبعة معايير تقيس مدى كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي لديوان عام أمانة العاصمة، وتقاس درجة توفر كل معيار إلى عالية ومتوسطة وامتدنية.

كما موضحة في الجدول رقم (5) كما يأتي:

## جدول رقم (5)

### تقييم الهيكل التنظيمي لديوان عام أمانة العاصمة

تقييم الهيكل التنظيمي لديوان عام أمانة العاصمة			
درجة توفرها			معايير التقييم
متدنية	متوسطة	عالية	
	×		1- المرونة في الاستجابة للتغير في البيئة الخارجية.
×			2- وضوح الأهمية النسبية للمهام والأنشطة ووضعها في المستوى الإداري المناسب لها (نسبة الوظائف الأساسية إلى الثانوية).
×			3- وضوح وتناسب الصلاحيات والمسؤوليات.
×			4- كفاءة وفعالية أدوات أو أساليب التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة.
×			5- كفاءة وفعالية الأدلة الإرشادية الخاصة بالمهام والاختصاصات لكل وحدة تنظيمية.
	×		6- كفاءة وفعالية تفويض السلطات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة.
×			7- تحقيق التنظيم الحالي لمفهوم العدالة والمساواة في خدمة المواطنين (المتعاملين/ المستفيدين).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقابلة بعض المختصين والمسؤولين بديوان الأمانة.

ومن الجدول السابق نستنتج الآتي:

1. مرونة الهيكل التنظيمي في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية تتوفر بدرجة متوسطة، حيث إن الهيكل الحالي قد تم إدخال تعديلات عليه من خلال إضافة قطاعات جديدة كقطاع الشؤون القانونية الذي تم إضافته في العام 2009م، كما تم إلغاء قطاع المكاتب الذي كان موجوداً وفي نهاية العام 2012م تم استحداث قطاع الوحدات الإدارية ليصبح إجمالي القطاعات خمسة قطاعات، والملاحظ أنه عند إلغاء أو استحداث قطاعات في الهيكل التنظيمي لأمانة العاصمة فإنها تتم بشكل غير مدروس وتعتمد على فناعة المسؤول الأول في المنظمة وأكثر منها مبنية على أساس تشخيص الواقع التنظيمي وتحديد نقاط القوة والضعف ومعرفة مدى استجابة الهيكل الحالي للمتغيرات الحاصلة اليوم في شتى المجالات وبما يلبي حاجات ورغبات الجمهور والمستفيدين وغيرهم.
2. وضوح الأهمية النسبية للمهام والأنشطة ووضعها في المستوى الإداري المناسب لها نسبة توفر هذا المتغير بدرجة متدنية حيث لا يوجد تحديد للمهام والأنشطة ومن ثم وتصنيفها الى مهام رئيسية وثانوية

للمستويات الإدارية الموجودة في الهيكل التنظيمي الحالي بحسب افادة المختصين في إدارة الموارد البشرية.

3. وضوح وتناسب الصلاحيات والمسئوليات، يتوفر هذا العامل بدرجة متدنية حيث لاوجود لأي لوائح وادلة عمل أو مصفوفة المهام والصلاحيات للوظائف المختلفة في القطاعات والإدارات العامة الحالية المنظمة لعمل ديوان عام أمانة العاصمة، فيما عدى صلاحيات أمين العاصمة والصلاحيات التي تمارس في الواقع يتم ممارستها وفقا لطبيعة كل قطاع وبحسب المتعارف عليه، كما أن الصلاحيات التي تمارس من قبل القيادات العليا أوسع من حدود الصلاحيات التي تمارس في المستويات الإشرافية الأدنى، وإن كانت في كلا المستويين لا تتناسب مع المسئوليات والمهام المطلوبة كما أن هناك الكثير من التعارض والتضارب في الصلاحيات الممارسة سواء في إصدار الأوامر أوفي تنفيذ المهام ومن الأمثلة على ذلك التعارض القائم بين صلاحيات أمين عام المجلس المحلي وصلاحيات وكيل أول أمانة العاصمة.

4. كفاءة وفعالية أدوات التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة يوجد هذا العنصر بدرجة متدنية، حيث إن آليات التنسيق لا توجد في أقل مستوياتها، مثل تبادل المعلومات بين القطاعات المختلفة، وفي القطاع نفسه وبين المكاتب التنفيذية، أو فيما يتعلق بتقديم الدعم الفني والموارد اللازمة الضرورية (مادية، بشرية، مالية).

ومثال على ذلك ما يحدث من عشوائية وسوء تنسيق عند تنفيذ مشاريع البنى التحتية وتقديم الخدمات في الأمانة كالمجاري والكهرباء والمياه وخدمة التلفون الثابت، حيث تقوم كل جهة حكومية بالتنفيذ الانفرادي لتوصيل الخدمة إلى المواطنين من خلال الحفر ثم بعد أن تنتهي تأتي الجهة الأخرى لتقوم بالحفر وتقطيع الشوارع وهكذا دواليك، مما يتسبب معه هدر الموارد وضياع للوقت والجهد وتذمر المواطن وتأخير وصول الخدمة للمواطن.

5. كفاية وفعالية الأدلة الإرشادية الخاصة بالمهام والاختصاصات لكل وحدة تنظيمية هذا المؤشر موجود بدرجة متدنية حيث لا وجود لهذه الأدلة الارشادية بديوان عام أمانة العاصمة والتي تساعد الأفراد على إدارة العمليات والمهام والصلاحيات بدقة ووضوح وتنفيذها بكفاءة وفعالية.

6. كفاءة وفعالية تفويض السلطات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة درجة التفويض في الهيكل التنظيمي بديوان عام أمانة العاصمة متوفر بدرجة متوسطة، حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات من المستوى الأعلى إلى المستويات الأدنى، وعادةً فإن قدر السلطات التي يتم تفويضها إلى المستويات الأدنى تعتمد على تقديرات أمين العاصمة والمستويات القيادية الأخرى ونمط سلوك القائد الإداري ويكون التفويض إما شفويًا أو خطياً حسب درجة أهمية التفويض والنتائج المترتبة عليه.

7. تحقيق التنظيم الحالي لمفهوم العدالة والمساواة في خدمة المواطنين (المتعاملين/ المستفيدين) يتوفر هذا العامل بدرجة متدنية، والملاحظ ان تقديم الخدمة للمواطن والمستفيد لا تتم بكفاءة وفعالية، وذلك لافتقار الجهاز الإداري في ديوان أمانة العاصمة لأنظمة عمل داخلية لسير العمليات داخل ديوان أمانة العاصمة وخارجه وآليات التخطيط وآليات التواصل والتنسيق، وهناك دليل الخدمات التي تقدمها مكاتب أمانة العاصمة على شكل كتاب مطبوع، لكنه لا يتوفر للعامة ولا يمكن الحصول عليه كما أن هناك ضعفاً في نظام الرقابة والتقييم والتفتيش والتقييم الداخلي سواءً من حيث تقييم أداء ديوان الأمانة ككل بمختلف إداراتها أو في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة من أمانة العاصمة كوحدة إدارية. (المطهر، 2009: 131-139).

ومن خلال ما سبق فقد توصل الباحث إلى نقاط القوة والضعف للهيكل التنظيمي لديوان عام أمانة العاصمة كما موضح في الجدول رقم (6) الآتي:

### جدول رقم (6)

#### نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي لديوان عام الأمانة

م	نقاط القوة
1	وجود هيكل مرن بعدد 5 قطاعات يجمع بين أسلوب الدمج بين الهيكل الوظيفي والخدمي والجغرافي.
2	تم تطوير الهيكل التنظيمي من خلال إضافة قطاع الشئون القانونية في العام 2009م ومثل إنشاؤه إضافة نوعية للخدمات التي تقدمها الأمانة وحل الكثير من الإشكالات القانونية خاصة القضايا المرتبطة بالتخطيط العمراني والعشوائيات والتنازع علي الأراضي والتعويضات، كما أسهم في حل اشكاليات تنازع الاختصاصات فيما بين المكاتب التنفيذية والمجالس المحلية في المديريات، وايضاً تم اضافة قطاع الوحدات الإدارية في أواخر العام 2012م ليصبح القطاع الخامس في الهيكل التنظيمي
3	يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات والصلاحيات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
4	عملية التنسيق والتكامل بين بين الوحدات الادارية داخل القطاع نفسه جيدة الى حد ما.

5	وجود رغبة لدى قيادة الأمانة للتطوير والتغيير نحو الأفضل.
6	المجالس المحلية في المديريات لديها صلاحيات واسعة في موضوع الرقابة والإشراف والترشيح لشغل الوظائف للمكاتب التنفيذية في المديريات العشر.
7	وجود دليل الخدمات لأمانة العاصمة في كتاب مطبوع وعلى الموقع الرسمي للأمانة.
8	وجود موقع لأمانة العاصمة على شبكة الانترنت وفيه الخارطة التنظيمية والكثير من البيانات والمعلومات عن أمانة العاصمة.
<b>نقاط الضعف</b>	
1	وجود رؤية ورسالة وإستراتيجية لأمانة العاصمة لكن لم يتم تنفيذها إلى اليوم قام بإعدادها تحالف المدن والبنك الدولي في العام 2009م وشملت خمس إستراتيجيات رئيسية.
2	الهيكل التنظيمي الحالي يختلف عن الهيكل التنظيمي الذي نصت عليه اللائحة التنظيمية للمحافظات، كما انه ليس الوضع التنظيمي المناسب لتحقيق أهداف أمانة العاصمة.
3	عدم وجود تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات، كما يوجد عدم تناسب للصلاحيات مع المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارات والأقسام والأفراد.
4	عدم منطوقية التبعية التنظيمية لبعض الوحدات فهناك بعض القطاعات التي تضم إدارات والإدارات تضم أقساماً لا ترتبط بها ارتباطاً عملياً أو إدارياً أو وظيفياً مما يؤثر على كفاءة أداء هذه الوحدات وعدم فعالية الإشراف الإداري عليها.
5	وجود اختلافات جوهرية بين الاختصاصات الرسمية والممارسات الفعلية التي تؤديها بعض القطاعات والإدارات (ما هو ممارس في الواقع وبين قانون السلطة المحلية ومهام الأمانة).
6	تشتت اختصاصات النشاط الواحد بين أكثر من وحدة تنظيمية وتنازع هذه الاختصاصات فيما بينها.
7	غياب الدور الإستراتيجي والتنظيمي لقيادة الأمانة وانشغالها بالأعمال التنفيذية الروتينية من حل مشكلات العمل اليومية وغيره.
8	غياب الدور الإستراتيجي والتنظيمي لقيادة الأمانة وانشغالها بالأعمال التنفيذية الروتينية من حل مشكلات العمل اليومية وغيره.
9	عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات موحدة وشاملة تقوم بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الإدارية في وقتها وبكفاءة وفعالية.
10	وجود صراعات تنظيمية في حول الصلاحيات والمسؤوليات في بعض المستويات الإدارية وخاصة فيما بين القطاع الفني ومكتب الأشغال والتطوير الحضري وكذا فيما بين المجالس المحلية في المديريات وفروع الوزارات (المكاتب التنفيذية).
11	ضعف التنسيق والتعاون بين القطاعات والمكاتب التنفيذية فكل قطاع يعمل في جزر معزولة عن الآخر وذلك فيما يتعلق في تقديم الدعم الفني واللوجستي والمادي او فيما يتعلق بتقديم خدمات البنية التحتية الاساسية وخاصة فيما بين مكاتب الأشغال والكهرباء والمياه والصرف الصحي والمواصلات.
12	عدم تبسيط الاجراءات في تقديم الخدمات وتعدد الجهات التي تقدمها وضرورة توحيدها فيما يسمى النافذة الواحدة في تقديم الخدمة المعمول بها في الكثير من الدول.

13	لا توجد ادلة عمل للسياسات والإجراءات الإدارية كما لا يوجد دليل تنظيمي بديوان عام الأمانة.
14	ضعف قدرة الأمانة في الإشراف والمتابعة والتقييم وخاصة على الأجهزة التنفيذية والمجالس المحلية بالمديريات.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام تحليل سوات الرباعي SWOT وبالاعتماد على تشريعات السلطة المحلية 2008م. ومقابلة بعض المختصين بديوان الأمانة.

## ثانياً: أسلوب ونمط القيادة والإدارة بديوان عام أمانة العاصمة

### مفهوم أسلوب الإدارة:

يقصد بأسلوب الإدارة كيفية توجيه العملية الادارية داخل المؤسسة وإدارتها الفرعية التابعة لها وكيفية ممارسة السلطة (العدلوني، 2006: 24).

وتتأثر أهداف وإستراتيجيات أي منظمة بمجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والأنماط الإدارية المسيطرة على أفراد الإدارة العليا بالمنظمة والتي غالباً ما تنتقل من جيل إلى آخر، ومن مستوى إداري إلى المستوى الذي يليه.

إن الأنماط الإدارية لأي منظمة تحدد مسارات أو اتجاهات التفكير الاستراتيجي لديها، فهناك الاتجاه الملزم حيث تقوم الإدارة العليا بوضع إستراتيجية ملزمة للجميع استناداً إلى رؤية وبصيرة الإدارة أو شخص واحد قوي ومسيطر عليها.

وهناك الاتجاه التكيفي حيث توضع الإستراتيجية على أساس رد الفعل للمشكلات القائمة، بدلاً من البحث عن فرص جديدة، وأخيراً هناك الاتجاه التخطيطي الذي يتضمن دمج كل من استغلال الفرص المتاحة ومعالجة المشكلات القائمة على أساس من البحث والتحليل الشامل المنظم لتطوير الاستراتيجيات (مخيمر، 2006: 37).

ولتحليل أسلوب ونمط الإدارة في ديوان عام أمانة العاصمة فقد استخدم الباحث مقياساً مكوناً من ثلاثة معايير رئيسية يحتوى كلٌ منها على مكونات فرعية تقيس أسلوب ونمط القيادة والإدارة الحالية للموارد البشرية العاملة في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والإشرافية والتنفيذية) بديوان عام الأمانة، وتقاس درجة توفر كل معيار إلى عالية ومتوسطة ومتدنية كما موضحة في الجدول رقم (7) الآتي:

## جدول رقم (7)

### المقياس المستخدم في تقييم الأسلوب المتبع في قيادة أمانة العاصمة

تقييم الأسلوب المتبع في قيادة ديوان عام أمانة العاصمة				
الأسلوب	المكونات	درجة توفرها		
		متدنية	متوسطة	عالية
الإدارة بالأهداف	- تحديد الأدوار والمهام.	×		
	- تحديد مجالات تحقيق النتائج الأساسية.	×		
	- تحديد مؤشرات الأداء.	×		
	- تحديد الأهداف أو النتائج المطلوبة.		×	
	- وضع الخطط وبرامج العمل.		×	
	- الرقابة وقياس الأداء والتقييم.	×		
الإدارة بالقيم والمبادئ	- الإيمان بالقيم التنظيمية والالتزام بها لنجاح المنظمة.	×		
	- نشر القيم وإعلامها للقيادات والموظفين.	×		
	- تعليم/ تأهيل القيادات والموظفين لطرق تطبيق القيم والمهارات لتحويلها إلى ثقافة مؤسسية.	×		
	- وضع مقاييس للقيم التنظيمية.	×		
	- التنسيق بين متطلبات التنظيم وتطبيق القيم بشفافية وعدالة ومساواة.	×		
	- تقدير ومكافأة الأداء المبني على القيم.	×		
الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري	- القدرة على استكشاف الطاقات وتمكينها نحو تحقيق الأهداف.	×		
	- إشراك المستشارين والقيادات في جميع المستويات في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات.		×	
	- تفويض الصلاحيات، والتأكد من قدرة المفوضين من إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.		×	
	- غرس روح العمل الجماعي من خلال:			
	▪ بناء فرق العمل التي تضم مختلف المهارات والتخصصات المطلوبة لتحقيق الأهداف وتمكينها من إنجاز الأعمال.		×	
	▪ تشجيع وتبني أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة.			×

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقابلة بعض المختصين والمسؤولين بديوان الأمانة.

من خلال الإجابة على أسئلة المقياس السابق المستخدم لتقييم أسلوب القيادة المتبع في ديوان عام أمانة العاصمة وفقاً للعناصر الثلاثة التي يتكون منها الجدول أعلاه وهي (أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة بالقيم والمبادئ وأسلوب الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري) نستنتج الآتي:

#### أ- أسلوب الإدارة بالأهداف:

إن استخدام النمط الإداري أو أسلوب الإدارة بالأهداف في ديوان عام أمانة العاصمة متدنٍ، حيث إن

الإجابة على مدى توفر المكونات الستة للإدارة بالأهداف كانت كالتالي:

- تحديد الأدوار والمهام بديوان عام أمانة العاصمة يتوفر بدرجة متدنية: كونه لا توجد مصفوفة للصلاحيات والمسؤوليات وتحديد للمهام والاختصاصات، لوظائف الهيكل التنظيمي في ديوان عام أمانة العاصمة وبما يتلاءم مع الاحتياجات والمتطلبات المتزايدة من أمانة العاصمة للقيام بدورها في تحسين جودة الخدمة التي تقدمها أمام جمهورها الداخلي والخارجي.
- تحديد مجالات تحقيق النتائج الأساسية وتحديد مؤشرات الأداء تتوفران بدرجة متدنية في المنظمة: حيث لا توجد مجالات رئيسة مطلوب إنجازها وتحقيقها على مستوى كل قطاع وإدارة عامة في ديوان الأمانة، كما أن مؤشرات الأداء المتعلقة بتحقيق الأهداف لم يتم تحديدها لتحقيق النتائج المطلوبة لغياب الأهداف القطاعية والتشغيلية في المنظمة.
- تحديد الأهداف والنتائج المطلوبة: ويتوفر هذا العامل بدرجة متوسطة، فهناك أهداف مطلوب إنجازها وهذه الأهداف تتركز على الجانب المالي وتحصيل الإيرادات المتنوعة بحسب قانون السلطة المحلية ولائحته المالية في عموم مكاتب ومديريات أمانة العاصمة العشر، فيتم تحديد رقم مالي محدد لكل مكتب تنفيذي وعلى مستوى كل مديرية ويسمى الربط السنوي، وذلك ليتم تحصيله خلال السنة المالية المقبلة وموزعاً بحسب الأشهر والأنواع ويتم اعتماده في الموازنة العامة للدولة في جانب الإيرادات والمطلوب تحقيق هذه الإيرادات نهاية العام المالي، كما توجد أهداف تتعلق بإنجاز البرنامج الاستثماري المحدد بالموازنة العامة لأمانة العاصمة، والتي تتعلق بالمشاريع في المجالات المتعددة كإنشاء المدارس والمراكز الصحية وشق وتعبيد الطرقات والحدائق وبناء الجسور والتقاطعات والأنفاق في عموم مناطق ومديريات أمانة العاصمة ويتم تنفيذها بحسب المبالغ المرصودة لها في الموازنة، وهذه المشاريع المنفذة لا يتم تقييمها ومعرفة مدى توفر الكفاءة والفعالية لها عند الانتهاء من التنفيذ، أما بالنسبة للأنواع الأخرى من الأهداف كالأهداف الوظيفية المتعلقة بالإنتاجية وتحسين سمعة المنظمة أو المتعلقة بالأهداف التي تحققها الأمانة للأطراف المستفيدة منها فلا وجود لهذه الأهداف في المنظمة عند إعداد الخطط والبرامج كونه لا يتم ذكرها في الخطط السنوية والخمسية.
- وضع الخطط وبرامج العمل: يتوفر هذا العامل بدرجة متوسطة فهناك خطة استراتيجية قام بوضعها تحالف المدن مع البنك الدولي في العام 2009م كما أن هناك خططاً خمسية تعد من قبل وزارة

التخطيط، وتوجد خطط سنوية على مستوى كل قطاع وإدارة عامه تعد من قبل الإدارة العليا، وتجمع في خطة سنوية موحدة ترسل نسخة منها إلى مجلس الوزراء (لم يستطع الباحث الحصول عليها بالرغم من المحاولات العديدة).

■ الرقابة والتقييم وقياس الأداء: (وظيفة الرقابة ومدى توفرها)، هناك رقابة داخلية تقوم بها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بديوان الأمانة إلا أن دورها يقتصر على ما يحال إليها من قضايا أو مخالفات قانونية خاصة في الجانب المالي، وهي رقابة لاحقة، كما توجد فروع لهذه الإدارة العامة في المديرية العشر وجميع المكاتب التنفيذية في الأمانة بموجب قرار مجلس الوزراء حول ذلك، وهناك أيضاً الإدارة العامة لرقابة الموارد المالية بديوان عام أمانة العاصمة تختص بالرقابة على تحصيل وتوريد الإيرادات المختلفة للسلطة المحلية، ولها فروع في المديرية العشر وترفع تقريرها السنوي إلى أمين العاصمة والهيئة الإدارية للمجلس المحلي بالأمانة ونوعها رقابة لاحقة ومصاحبة، كما توجد رقابة خارجية يقوم بها الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، وهي رقابة لاحقة تتم سنوياً، ومهمتها التأكد من دقة وسلامة الصرف والإيداع لجانب الإيرادات والنفقات لحسابات الموازنة العامة للأمانة وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة لعمل الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة والقانون المالي وتقديم تقريرها السنوي إلى رئيس الجهاز وترسل نسخة منه إلى الجهة المعنية للرد على الاستفسارات والملاحظات التي وردت في التقرير عن الجهة محل الفحص والمراجعة، وقد اطلع الباحث على تقرير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة عن أداء ديوان أمانة العاصمة عن العام المالي 2012م.

■ تقييم وقياس الأداء بديوان عام أمانة العاصمة فيما يخص تقييم الاداء فليس هناك تقييم للأداء والخطط والبرامج، وإنما يتم هناك تقييم وحيد يتعلق بتقييم تحصيل الموارد المتنوعة لأمانة العاصمة من قبل المكاتب المعنية والتي نص عليها قانون السلطة المحلية ولائحته المالية، التي يتم ربطها من قبل وزارة المالية، وهناك نماذج لتقييم الأداء تقوم وزارة الخدمة المدنية بتعميمها على وحدات الخدمة العامة، ويتم تعيبتها في آخر السنة من قبل إدارة الموارد البشرية كعمل روتيني لا يتم الاستفادة منه عند الترقية وتحديد الحوافز وغيره.

## ب- أسلوب الإدارة بالقيم والمبادئ:

الإدارة بالقيم هي الأسلوب الإداري الذي يجمع بين التركيز على الكم والنوع معاً، وتلعب القيم دوراً كبيراً فهي توضح مستوى الأداء في كل جزء من المؤسسة.

وأسلوب الإدارة بالقيم والمبادئ يوجد بدرجة متدنية في نمط وأسلوب الإدارة في ديوان عام أمانة العاصمة في مستوياتها الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والتنفيذية)، حيث لا توجد قيم تنظيمية محددة ومعروفة ومتداولة في المنظمة يتم نشرها وإعلامها للقيادات والموظفين في الديوان والمكاتب التنفيذية والمديريات العشر وبحسب إجابة من تم سؤالهم من الموظفين وحسب علم الباحث، وهذا يؤدي إلى أنه لا توجد مقاييس محددة ومتعارف عليها للقيم التنظيمية في المنظمة، كما لا يتم تقدير ومكافأة الأداء المبني على هذه القيم والمبادئ (نائب مدير شؤون الموظفين بالأمانة 2019).

## ج- أسلوب الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري:

أسلوب الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري متوافر بدرجة متوسطة:

1. القدرة على استكشاف الطاقات وتمكينها نحو تحقيق الأهداف يوجد هذا العامل بدرجة متدنية في ديوان عام أمانة العاصمة عند السؤال عن هذا المكون، إذ ليس هناك جوائز مخصصة للإبداع والابتكار والمنافسة، كما لا يتم تكريم العمل الإداري المبني على الابتكار والتجديد (أمين عام نادي شباب الأمانة 2019).

2. هناك إشراك للمستشارين والقيادات في جميع المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بنسبة متوسطة في أغلب الإدارات العامة والقطاعات السبعة، وتعتمد نسبة المشاركة في ذلك على شخصية المدير وخلفيته الثقافية والإدارية ومستوى تعليمه وكلما كان المدير أكثر تعليماً وخبرة ومعرفة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والتمكين الوظيفي كلما زادت نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل الموظفين في المستويات الأخرى والعكس صحيح.

3. درجة التفويض في الهيكل التنظيمي بديوان عام أمانة العاصمة متوفر بدرجة متوسطة حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات من المستوى الأعلى إلى المستويات الأدنى، وعادة فإن قدر السلطات التي يتم تفويضها إلى المستويات الأدنى تعتمد على تقديرات أمين العاصمة والمستويات

القيادية الأخرى ونمط سلوكه الإداري، ويكون التفويض إما شفويًا أو خطياً حسب درجة أهمية التفويض والنتائج المترتبة عليه (المطهر، 2009: 145).

4. غرس روح العمل الجماعي من خلال بناء فرق العمل التي تضم مختلف المهارات والتخصصات المطلوبة لتحقيق الأهداف وتمكينها من إنجاز الأعمال وتشجيع وتبني أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة، يوجد هذا المكون بدرجة متدنية حيث لا يتم بناء فرق عمل فعالة وتضم تخصصات مطلوبة، وإنما هناك لجان دائمة ولجان مؤقتة، فاللجان الدائمة كاللجان التي تتكون منها الهيئة الإدارية للمجلس المحلي بحسب ما نص عليه قانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م، وهي لجنة التخطيط والمالية ولجنة الخدمات ولجنة الشؤون الاجتماعية ولجنة المناقصات ولجنة إعداد الموازنة، كما توجد لجنة التعويضات الخاصة بتعويضات الأراضي التي يتم حجزها لإنشاء المشاريع العامة كالمدارس والطرق، أما اللجان المؤقتة فهي التي تتكون بشكل مؤقت نتيجة وجود حدث يتطلب ذلك، وتنتهي بانتهاء الغرض من إنشائها مثل لجان الاحتفالات ولجان حل المشكلات التي قد تحدث بين بعض المديرات والمكاتب التنفيذية وغيرها من اللجان المؤقتة ومع وجود لجان دائمة ومؤقتة لكنها تفتقد للأسلوب المنهجي والحديث في إدارة الفرق الفعالة والكفوءة، وتوجد اجتماعات يتم عقدها للهيئة الإدارية بديوان عام أمانة العاصمة والمكتب التنفيذي بشكل شهري بحسب ما نص عليه قانون السلطة المحلية.

5. تبني وتشجيع أسلوب فرق العمل ذاتية بديوان عام أمانة العاصمة يتوفر بدرجة متدنية حيث لا يوجد تبني لهذا المفهوم في المنظمة.

وفرق العمل الموجودة والمتمثلة باللجان الثلاث: (التخطيط والمالية والشؤون الاجتماعية والخدمات) تم إنشاؤها وفقاً لما نص عليه قانون السلطة المحلية رقم لسنة 2000م ويتم حل المشكلات وإعداد الخطط والمقترحات بشكل روتيني وتقليدي دونما استخدام لهذه الأساليب الحديثة.

ومما سبق توصل الباحث إلى أن أسلوب ونمط الإدارة في ديوان عام أمانة العاصمة هو خليط مشترك ما بين أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة والتمكين، أما أسلوب الإدارة بالقيم والمبادئ فيغيب

عن هذه المؤسسة، وقد توصل الباحث إلى نقاط القوة والضعف لأسلوب القيادة كما موضحة في الجدول رقم (8) الآتي:

### جدول رقم (8)

#### نقاط القوة والضعف في أسلوب القيادة في ديوان عام أمانة العاصمة

م	نقاط القوة
1	توجد إدارة عامة للرقابة الداخلية تراقب الأعمال والإجراءات الإدارية، كما توجد إدارة عامة للرقابة على الموارد المالية تراقب تحصيل الموارد المالية في الأمانة من قبل المكاتب والمديريات المختلفة.
2	هناك اجتماعات للمكتب التنفيذي لقيادة الأمانة بشكل شهري، كما أن هناك اجتماعات للهيئة الإدارية بديوان عام أمانة العاصمة.
3	يتم إعداد تقارير شهرية ودورية ونصف سنوية، يتم رفعها إلى قيادة الأمانة تعدها المكاتب والمديريات المختلفة في الأمانة وبحسب ما نصت عليه قوانين السلطة المحلية.
نقاط الضعف	
1	غياب مفهوم الإدارة بالقيم والمبادئ.
2	ضعف الرقابة وتقييم الأداء بديوان عام أمانة العاصمة، كما لا يوجد تقييم وفق نماذج وإجراءات معدة لذلك.
3	مفهوم التمكين الوظيفي غير متوفر، وتنفيذ القرارات يتم على هيئة أوامر وتعليمات من أعلى إلى أسفل مما أدى إلى فشل العديد من الخطط والبرامج خلال الفترة السابقة نتيجة عدم إشراك الموظفين عند الخطط ووضع السياسات.
4	تفشي ظاهرة البيروقراطية وتعقيد الإجراءات عند تقديم الخدمة.
5	غياب المتابعة لما يتخذ من قرارات وتعليمات وخطط وبرامج ليتم في ضوئها التقييم وتصحيح الانحرافات التي تحدث لتلافيها مستقبلاً.
6	ظاهرة العمل الفردي هي السائدة، وأسلوب العمل الجماعي ضعيف عند التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات.
7	التنسيق بين القطاعات الأربعة متدني، وعدم وجود جهة تعمل على ذلك وتقوم بهذا الدور.
8	الإدارة بالأهداف غير موجودة في المنظمة، ووضع الأهداف يتم من قبل الإدارة العليا فقط، ويبلغ المستويات الأخرى بالتنفيذ.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام تحليل سوات الرباعي SWOT وبالاعتماد على تشريعات السلطة المحلية 2008م ومقابلة بعض المختصين والمسؤولين بديوان الأمانة.

#### ثالثاً: المهارات والقدرات المتوفرة لدى الجهاز الإداري بديوان عام أمانة العاصمة

إن عملية التنمية البشرية في أي مؤسسة تقوم بتحويل مواصفات الفرد ومهارته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة من خلال التعليم والتدريب وتنمية وتطوير قدرات

ومهارات ومعارف الموارد البشرية في المنظمة في المجال الذهني والعملية والسلوكي والوجداني. والمهارات المطلوبة لأي مؤسسة فاعلة هي المهارات الآتية:

- **المهارات القيادية:** هي المهارات اللازمة للمواقع القيادية في المؤسسات ذات المستوى المتقدم ومنها مهارة التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات وصناعة الرؤية المستقبلية.
- **المهارات الإدارية:** هي المهارات اللازمة للمستويات الإدارية العليا والمتوسطة وبدونها تقل كفاءة وفعالية الإدارة، ومنها مهارة وضع الخطط والتفويض وتقويم الأداء والرقابة...إلخ.
- **المهارات الإنسانية:** هي المهارات اللازمة لجميع المواقع العليا والإشرافية والفنية في المنظمة ومنها مهارة الاتصال والعلاقات العامة وبناء القيم والتحفيز...إلخ.
- **المهارات التقنية:** هي المهارات اللازمة للمستويات المهنية أو الفنية في المؤسسة ومنها مهارة استخدام الحاسب الآلي والإنترنت ومهارة استخدام الأجهزة والمعدات المختلفة (العدلوني، 2006: 46).

ولتقييم المهارات والقدرات المتوفرة لدى الموارد البشرية في الأمانة فقد استخدم الباحث مقياس تم إعداده لتقييم المهارات القيادية والإدارية والإنسانية والتقنية الحالية للموارد البشرية العاملة في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والإشرافية والتنفيذية) بديوان عام الأمانة وتقاس درجة توفر كل معيار إلى عالية ومتوسطة ومتدنية كما هو موضح في الجدول رقم (9) الآتي:

### جدول رقم (9)

#### مقياس تقييم المهارات والقدرات المتوفرة لدى الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة

تقييم المهارات/ القدرات المتوفرة لدى ديوان عام أمانة العاصمة										
المهارات	المكونات/ البرامج	درجة توفر المهارة في الإدارة العليا/كفاءة وفعالية برامج تنميتها			درجة توفر المهارة في الإدارة الوسطى/كفاءة وفعالية برامج تنميتها			درجة توفر المهارة في الإدارة التنفيذية/ كفاءة وفعالية برامج تنميتها		
		عالية	متوسطة	متدنية	عالية	متوسطة	متدنية	عالية	متوسطة	متدنية
القيادية	1- التفكير الإستراتيجي.									
	2- بناء فرق العمل.									
	3- إدارة الازمات.									
	4- قيادة التغيير.									

									1- إدارة التغيير. 2- التحليل الإستراتيجي. 3- وضع الخطط. 4- التنظيم. 5- التفويض. 6- تقييم الأداء. 7- حل المشاكل. 8- المشاركة في اتخاذ القرارات. 9- إدارة الاجتماعات.	الإدارية
									1- الاتصال. 2- العلاقات العامة. 3- التحفيز / تنمية الدافعية. 4- التعامل مع الموظفين والجمهور.	الإنسانية
									- استخدام الكمبيوتر. - استخدام الانترنت.	التقنية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقابلة بعض المختصين والمسؤولين بديوان الأمانة.

ومن خلال الإجابة على تساؤلات المقياس السابق نجد الآتي:

#### أولاً: المهارات المتوفرة لدى الإدارة العليا

تتوفر المهارات القيادية المتمثلة بالتفكير الإستراتيجي وبناء الفرق وإدارة الأزمات وقيادة التغيير بدرجة متدنية لدى القيادة العليا نتيجة لانشغالها بإنجاز الأعمال اليومية الروتينية، كما أن عدم تنفيذ إستراتيجية تنمية مدينة صنعاء CDS حتى اليوم لهو مؤشر على غياب التفكير الإستراتيجي للقيادة العليا لأمانة العاصمة، وهذا مؤشر بحاجة إلى التوقف عنده ملياً حيث إن القيادة في أي زمان ومكان هي مفتاح التغيير والنجاح والفشل لأي منظمة أو مؤسسة، فأى منظمة تريد التغيير وتبحث عن التميز فلا بد لها من وجود قيادة تمتلك الرؤية والإرادة للتغيير.

■ المهارات الإدارية متوفرة بدرجة متوسطة لدى الإدارة العليا في ديوان عام أمانة العاصمة حيث إن هذه المهارات المتمثلة بوضع الخطط والتفويض واتخاذ القرارات والمشكلات وإدارة الاجتماعات تعتبر في إطار المهام الروتينية اليومية التي تمارسها الإدارة العليا للمنظمة في تسيير وتنفيذ الأعمال والخطط والمعاملات اليومية لجمهور أمانة العاصمة وبحسب الاختصاص لكلا منهم.

■ المهارات الإنسانية موجودة بدرجة متوسطة وهناك اتصال ما بين القيادات العليا والوسطى والتنفيذية كما أن هناك تعاملًا مباشراً مع الموظفين والمواطنين وهناك استجابة وحل للكثير من مشاكل المواطنين.

■ والمهارات الإنسانية للموظف لها علاقة بالبيئة الاجتماعية والثقافية والخلفية الأسرية والدينية، كما أن المؤسسات تلعب دوراً مهماً من نشر خلال الثقافة التنظيمية الداعية إلى الإنجاز واحترام قيم العمل والاخلاقيات العامة وغيرها من القيم.

### ثانياً: المهارات المتوفرة لدى الإدارة الوسطى

تتوفر المهارات الإدارية بدرجة متوسطة في هذا المستوى الإداري داخل الهيكل التنظيمي لديوان عام أمانة العاصمة، وهذا المستوى يتمثل في مدراء العموم ومدراء الإدارات حسب تقسيم الباحث، وتمارس هذه المهارات كجزء من المهام والأعمال اليومية عند إنجاز المعاملات المختلفة لجمهور الأمانة المتنوع، وتعتبر من المهام والمسؤوليات والواجبات المناطة بهذا المستوى الإداري. أما المهارات الإنسانية والتقنية فهي تتوفر هذه المهارات بدرجة متوسطة في هذا المستوى، وهناك اتصال وتعامل مع الجمهور، ويتم استخدام الحاسب الآلي في بعض المكاتب والإدارات.

### ثالثاً: المهارات المتوفرة لدى الإدارة التنفيذية

تتوفر لدى هذا المستوى الإداري المهارات الإدارية والتقنية والإنسانية بمستوى متوسط، حيث إن الموظفين في هذا المستوى لديهم الرغبة في التطوير والتعلم والإنجاز أكثر من المستويات الإدارية الأخرى نتيجة لأن أغلب متوسط مستوى الأعمار للموظفين ما بين الـ (20-40)، وهذه الشريحة لديها الطموح والحماس لاكتساب المزيد من المهارات القيادية والإدارية، إلا أنها لم تلقَ الدعم والتشجيع اللازمين وتوفير الإمكانيات اللازمة من القيادات العليا حتى تطور قدراتها ومهاراتها، وتسهم بشكل أكثر فعالية في تحقيق الأهداف والبرامج والخطط المختلفة والغرض الذي أنشئت من أجله الأمانة لتحقيق تطلعات وطموحات موظفيها وجمهورها الواسع والمتعدد بسهولة وكفاءة وفعالية (أمين عام شباب نادي أمانة العاصمة 2019).

ومن خلال ما سبق فقد توصل الباحث إلى نقاط القوة والضعف والقدرات المتوفرة لدى الموارد

البشرية في ديوان عام أمانة العاصمة، كما هو موضح في الجدول رقم (10) الآتي:

## جدول رقم (10)

نقاط القوة والضعف في المهارات والقدرات المتوفرة لدى الموارد البشرية في ديوان أمانة العاصمة

م	نقاط القوة
1	المهارات الانسانية تتوفر بدرجة متوسطة في القيادة العليا لأمانة العاصمة.
2	القيادة العليا تعمل على حل المشكلات عند وصولها اليها وتريد تطوير العمل واداء الموظفين.
3	الادارة التنفيذية لديها الرغبة في التعلم وتطوير مهاراتها الادارية حيث أن اغلبها تقع في فئة عمرية متوسطة وتحتاج الي الرعاية والدعم.
4	الإدارة الإشرافية تقوم بالكثير من المهام والاعمال وتمثل حلقة الوصل ما بين القيادة العليا والتنفيذية.
نقاط الضعف	
1	مهارات التفكير الاستراتيجي، بناء الفرق، إدارة الازمات، وقيادة التغيير في القيادات العليا متدنية.
2	القيادات الإدارية العليا بحاجة إلى زيادة مستوى التفويض للمستويات الإدارية الأدنى.
3	ضعف اشراك الإدارات والاقسام في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
4	الطريقة اليدوية في المعاملات والإجراءات هي السائدة، وتدني التوثيق المنظم للوثائق والمستندات، وعدم وجود قاعدة شاملة للبيانات والمعلومات وانظمة الموارد البشرية.
5	غياب الاهتمام بتطوير المهارات الادارية للمستوى الإداري المتوسط والتنفيذي من القيادة العليا للأمانة.
6	دعم وتشجيع للموظفين المبدعين والموهوبين متدني من قبل رؤسائهم والقيادات العليا.
7	هناك حاجة إلى اكساب القيادات وكل الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة إلى المهارات القيادية والإدارية والإنسانية والفنية من خلال التدريب عبر وضع الخطط اللازمة لذلك.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام تحليل سوات الرباعي SWOT وبالاعتماد على تشريعات السلطة المحلية 2008م ومقابلة بعض المختصين بديوان الأمانة.

### رابعاً: الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساس في نجاح أي منظمة لتحقيق أهدافها وتطوير سبل وأساليب العمل بها، وتعتبر تكلفة الموارد البشرية عنصراً مهماً وفي كثير من الأحيان العنصر الأكثر أهمية من عناصر التكاليف في أي منظمة، ومن ثم فإن الموارد البشرية ممثلة في المديرين والموظفين والعاملين يجب أن تحظى بتحليل متعمق عند تحليل البيئة الداخلية لأي منظمة كون نجاح المنظمات مرهوناً بمدى نجاح الموارد البشرية فيها وتطويرها وتنميتها، وأمانة العاصمة هي وحدة إدارية في الجهاز الإداري للدولة لها مواردها البشرية الذين يعملون بها وفقاً لقوانين ولوائح وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وقانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م ولائحته التنفيذية والتنظيمية، وتمثل إدارة الموارد البشرية فيها بمستوى إدارة عامة يرأسها مدير عام يتم تعيينه من قبل وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وتمثل المهام

الرئيسة لها بالقيام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة من تعيين ونقل وترقية ومرتبات وأجور وحوافز ومكافأة وتسويات أوضاع الموظفين.

#### ■ مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة:

عند الحديث عن مهام واختصاصات وسياسات إدارة الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة فسيتعامل الباحث فيما يتعلق بمهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية بحسب ما ورد في تشريعات السلطة المحلية، فقد حدد القرار الجمهوري رقم (265) لسنة 2001م بشأن اللائحة التنظيمية لدواوين المحافظات والمديريات مهام واختصاصات إدارة شؤون الموظفين بتنفيذ المهام الآتية (تشريعات وقوانين السلطة المحلية 2008م):

- 1- اقتراح موازنة الوظائف والأجور والتدريب السنوية الخاصة بديوان عام أمانة العاصمة بالتنسيق مع المختصين.
- 2- إعداد كشوفات المرتبات الشهرية والعلاوات وكافة المستحقات الأخرى الخاصة بموظفي ديوان عام أمانة العاصمة.
- 3- تنظيم إجازات الموظفين في الديوان بصورة تكفل استمرارية العمل.
- 4- تحديد معالجة قضايا الأجور والحوافز والعلاوات والبدايات والتعويضات وغيرها من المستحقات الأخرى لموظفي الديوان وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة.
- 5- معالجة المسائل المتعلقة بشؤون الموظفين من تعيين ونقل وندب واستقالة أو إحالة على التقاعد وغيرها من حالات الخدمة.
- 6- تطبيق النظم المركزية في مجال إحصاءات ومعلومات القوى العاملة وكذا نظم التنظيم الإداري.
- 7- تزويد إدارة المعلومات والإحصاء بالبيانات والتقارير الإحصائية بصورة منتظمة.
- 8- تطبيق نظام كفاءة الأداء السنوي لموظفي الديوان واتخاذ ما يلزم بشأن نتائجه طبقاً لما تقررته قيادة المحافظة.
- 9- إعداد الأوامر والقرارات الإدارية لكل حالة من حالات الخدمة طبقاً للنظم النافذة.
- 10- حفظ ملفات الموظفين في الديوان بطريقة منظمة والحفاظ على سريتها.

- 11- إعداد الدراسات وتقديم المقترحات لتطوير أساليب العمل والنظم الإدارية في ديوان المحافظة.
- 12- رعاية الموظفين وتنمية العلاقات الإنسانية بصورة تسهم في رفع الروح المعنوية وانسجام علاقات العمل.

13- إعداد التقارير المنتظمة عن أنشطتها ومنجزاتها.

ويمكن القول إن المهام المذكورة لإدارة شؤون الموارد البشرية بحسب قانون السلطة المحلية برغم تطورها نوعاً ما، إلا أنها لازالت تنظر إلى إدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية كلاسيكية، ولم تنظر إلى الدور الجديد للموارد البشرية باعتبارها رأس مال المنظمة وأهم مواردها، وأن نجاح المنظمة مرهونٌ بالاهتمام بها، كما أن هناك خلطاً واضحاً ما بين المهام والأهداف والاختصاصات لإدارة الموارد البشرية المنصوص عليها باللائحة التنظيمية.

■ تصنيف الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة بحسب (العدد، النوع، الوظيفة):

الجدول الآتية توضح تصنيف الموارد البشرية بالأمانة بحسب (العدد، والنوع، والوظيفة) للموظفين الرسميين من واقع كشوفات المرتبات الفعلية لشهر نوفمبر 2019م.

جدول رقم (11)

إجمالي عدد الموظفين الرسميين بديوان أمانة العاصمة بحسب العدد والنوع

عدد الموظفين بديوان عام أمانة العاصمة		
الإجمالي العام	إناث	ذكور
746	63	683

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على كشف المرتبات الفعلي لشهر نوفمبر 2019م الإدارة العامة للموارد البشرية

جدول رقم (12)

موظفي ديوان أمانة العاصمة بحسب المستوى الوظيفي

موظفي ديوان أمانة العاصمة بحسب المستوى الوظيفي													
وكيل	وكيل مساعد	مستشار	مدير عام	مدير عام نائب	مدير إدارة	ن م إدارة	رئيس قسم	رئيس وحدة	مهندس	إداري/ مختص	عمال	أخرى	الإجمالي
6	13	39	28	51	106	27	70	2	98	154	9	133	746

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على كشف المرتبات الفعلي لشهر نوفمبر 2019م الإدارة العامة للموارد البشرية

ولتحليل الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة فقد استخدم الباحث المقياس كما هو موضح في الجدول

رقم (13) الآتي:

### جدول رقم (13)

مقياس تقييم الموارد البشرية بديوان أمانة العاصمة بحسب المؤهل العلمي وكفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية

أولاً: المؤهلات المتوفرة والمطلوبة في ديوان عام أمانة العاصمة	
المؤهل	العدد الحالي
ثانوية فأقل	392
دبلوم	159
بكالوريوس	173
ماجستير	13
دكتوراه	9
<b>الإجمالي</b>	<b>746</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الموارد البشرية

ثانياً: كفاءة / فعالية إدارة الموارد البشرية			
درجة توفرها			المكونات
متدنية	متوسطة	عالية	
×			<b>التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية:</b> - الاستقطاب. - الاختيار والتعيين. - إدارة المسار المهني.
×			<b>تحفيز الموظفين:</b> - دراسة الدوافع. - الأجور والتعويضات. - نظم الحوافز / التأييد.
	×		<b>كفاءة وفعالية التدريب:</b> - إعداد الخطة التدريبية. - الدقة في تحديد الاحتياجات. - اختيار الأشخاص المحتاجين/ المناسبين للتدريب. - اختيار المراكز/ المعاهد المتخصصة. - متابعة وتقييم العملية التدريبية.
×			<b>متابعة تقدم الموظفين:</b> - تقييم الأداء. - النقل، الترقية، الندب. - خطط التقاعد.
×			<b>القيام ببحوث الموارد البشرية:</b> - نظم المعلومات. - تحليل التركيب الحالي والمستقبلي للموارد البشرية. - معدلات الغياب ودوران العمل. - عوامل الرضا والإنتاجية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقابلة بعض المختصين والمسؤولين بديوان الأمانة.

ومن خلال الإجابة على تساؤلات المقياس السابق والذي يتكون من خمسة متغيرات يتضح الآتي:

#### أولاً: المؤهلات المتوفرة والمطلوبة من الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة

1. إجمالي الموارد البشرية العاملة بديوان عام أمانة العاصمة ما يقارب من (746) موظفاً وموظفة، ويلاحظ أن عدد الموظفين والذين مؤهلهم ما دون الثانوية العامة يمثلون أعلى شريحة (29%) من إجمالي الموظفين، يليهم في الترتيب حملة الثانوية العامة فالبكالوريوس، ثم يأتي الموظفون ذوو المؤهلات العالية الماجستير والدكتوراه ليمثلوا أقل نسبة (4%) من إجمالي الموظفين.

2. لا يوجد هناك عجزاً في الموارد البشرية، بل هناك تضخم وظيفي باستثناء الحاجة إلى بعض التخصصات كالمهندسين والفنيين .

3. هناك خلل في النوع الاجتماعي في الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة لصالح الذكور والذين يمثلون ما نسبته (90%) من إجمالي الموظفين بينما تمثل نسبة الإناث (10%) من إجمالي الموظفين.

#### ثانياً: كفاءة وفعالية الموارد البشرية

##### أ- التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية:

ويشمل (الاستقطاب والاختيار والتعيين وإدارة المسار المهني) هذا العنصر يتوفر بدرجة متدنية بالنسبة للموارد البشرية بديوان الأمانة، فإدارة الموارد البشرية ممثلة بإدارة عامة يرأسها مدير عام يتم تعيينه من قبل وزارة الخدمة المدنية، ويسرى على جميع الموظفين في الأمانة قوانين ولوائح وزارة الخدمة المدنية والتأمينات شأنها شأن بقية الوحدات العامة في الجمهورية اليمنية والتخطيط الإستراتيجي شبه غائب كونه لم يتم الوصول إلى هذه المرحلة في خطط وتطوير الموارد البشرية في أمانة العاصمة حيث مازال النمط السائد في إدارة الموارد البشرية هو أسلوب إدارة شؤون الأفراد والذي يقتصر عملها على إثبات الحضور والغياب وإعداد كشوفات المرتبات والأجور وعمل التسويات والخصميات المختلفة للموظفين (سؤال الباحث لمجموعة من الموظفين في إدارة الموارد البشرية وكذا خبرة الباحث كونه ينتمي إلى هذه المؤسسة).

## ب- تحفيز الموظفين: ويشمل كما يلي:

(1) **دراسة الدوافع:** يتوفر هذا العنصر بدرجة متدنية كونه لا يوجد هناك دراسات حول الدوافع والحوافز للموظفين والموظفين حسب علم الباحث وإجابة الموظفين المعنيين بإدارة شؤون الموظفين بالأمانة، فأغلب ما تقوم به إدارة الموارد البشرية هو العمل التقليدي من إعداد كشوفات المرتبات والأجور وصرف العلاوات وعمل التسويات الوظيفية ومعاملات النقل وغيره من المهام الروتينية لإدارة الموارد البشرية.

(2) **الأجور والتعويضات:** مستوى الأجور والتعويضات المحددة لموظفي ديوان عام أمانة العاصمة متوفر بنسبة متدنية حيث إن مستوى المرتبات والأجور هو نفس المجموعات والمراتب الوظيفية المحددة بإستراتيجية الأجور والمرتبات المقررة من وزارة الخدمة المدنية والتأمينات لكل المستويات الإدارية المختلفة في الجهاز الإداري اليمني وقيمتها المالية زهيدة، لا تكفي الموظف لسد حاجاته الأساسية خاصة إذا ما قورنت بالتضخم الحاصل في الأسعار خلال الفترة الأخيرة في بلادنا.

(3) **نظم الحوافز والتأديب:** يتوفر هذا العنصر بدرجة متوسطة حيث تم ومنذ بداية العام الحالي 2012م زيادة اعتماد زيادة مبالغ الحوافز لجميع موظفي ديوان عام أمانة العاصمة وبمبالغ لا بأس بها تبدأ من مبلغ (25000) ريال لأدنى درجة وظيفية وتزداد تصاعدياً بحسب الوظيفة والمستوى الإداري الذي يشغله الموظف، وهذه الخطوة أتت بمتابعة واهتمام من قبل قيادة السلطة المحلية بالأمانة وقد لاقا هذا الأمر ارتياحاً واستحساناً من قبل جميع الموظفين، وكان تأثيره إيجابياً ودافعاً مهماً نحو الاهتمام بالعمل وتحسين الأداء الوظيفي في ديوان عام أمانة العاصمة.

وفيما يخص التأديب الوظيفي فهناك نظام البصمة لمراقبة حضور وانصراف الموظفين، وتطبيق لوائح وتعليمات وزارة الخدمة المدنية فيما يتعلق بمخالفات الموظفين في حال حدوثها من إنذار وتحقيق وغيره، وفي حالة المخالفات المالية كالإختلاس والتزوير تحال هذه الأنواع إلى القطاع القانوني للبت فيها.

## ج- كفاءة وفعالية التدريب:

يتوفر هذا المكون بدرجة متوسطة بالنسبة لموظفي ديوان عام أمانة العاصمة، فإدارة التدريب في الأمانة تتمثل في إدارة عامه يشغلها مدير عام، وتتولى القيام بإعداد خطط التدريب، وقد زود الباحث

بنسخة من الخطة التدريبية لأمانة العاصمة للعام الحالي 2019م من مدير عام التدريب والإدارة المذكورة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية عبر استمارات أعدت لهذا الغرض، وتقوم بإرسالها إلى الإدارات المستهدفة بالتدريب، وقد تم اعتماد هذا الأسلوب من بداية العام الحالي 2012م، وتقوم نفس الإدارة أيضاً باختيار معاهد ومراكز التدريب المتخصصة التي ستقوم بتنفيذ التدريب للموظفين المستهدفين وفق الخطة التدريبية، وفي نهاية التدريب تقوم بالتقييم والمراجعة للعملية التدريبية (مدير عام التدريب والبحوث 2019).

#### د- متابعة تقدم الموظفين:

هذا المؤشر يتوفر بدرجة متدنية وذلك عند السؤال عنه حيث لا يتم القيام بتقييم الأداء لموظفي ديوان عام أمانة العاصمة وفقاً لنماذج معدة لذلك وبطرق صحيحة وإن حدث ذلك يحدث بشكل فردي وغير منظم أو مخطط وبفترات زمنية نادرة ولا يتم الاستفادة من مخرجاته والنقل والترقية لا تتم وفقاً لمعايير موضوعية وعادلة تعتمد على الكفاءة والجدارة، وغالباً ما يتم اعتماد مبدأ المحسوبية أو القرابة أو الحزبية كأساس للنقل والترقية، كما لا توجد خطط لتقاعد الموظفين ومن يحدد هذا الجانب هو وزارة الخدمة المدنية والتأمينات وفقاً لقوانينها ولوائحها المنظمة لذلك، وعند بلوغ الموظف للتقاعد تبلغ أمانة العاصمة بذلك، وتتم استكمال الاجراءات الروتينية اللازمة (نائب مدير شؤون الموظفين، 2019).

#### هـ- القيام ببحوث الموارد البشرية:

القيام بإعداد البحوث للموارد البشرية مثل نظم المعلومات ومعدل الغياب ودوران العمالة وقياس مستوى الرضا والإنتاجية لموظفي ديوان الأمانة لوجود له وبحسب إجابة المختصين في إدارة الموارد البشرية بالأمانة عن ذلك، وما يتم القيام به هو تنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة من قبل قيادة الأمانة وكذا القادمة من وزارة الخدمة المدنية، والتي تخص الموارد البشرية بالأمانة من نقل وترقية وتسوية وضع وغيره من الإجراءات الاعتيادية للموظفين، ويتضح ذلك جلياً بأنه لا توجد قاعدة بيانات لموظفي الأمانة تشمل جميع المعلومات الخاصة بهم مثل العدد والنوع والمؤهل والتخصص والمستوى الإداري وغير ذلك من البيانات اللازمة.

ومن خلال ما سبق فقد توصل الباحث إلى نقاط القوة والضعف للموارد البشرية كما موضح في الجدول رقم (14) الآتي:

#### جدول رقم (14)

#### نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية بديوان أمانة العاصمة

م	نقاط القوة
1	وجود موارد بشرية متعلمة شابة يحمل أغلبها مؤهل الثانوية العامة وأعلى في المستويات الإدارية المختلفة في ديوان عام أمانة العاصمة.
2	أغلب الموارد البشرية تقع في الفئة العمرية المتوسطة، وهذه ميزة كون هذه الفئة قادرة على العطاء وبذل الجهود، وهي ستشكل القيادات الإدارية القادمة في المستقبل إن تم الاهتمام بها.
3	زيادة اعتماد الحافز الشهري لجميع موظفي ديوان الأمانة وبمبالغ مقبولة، أعطى دفعة معنوية ودوافع حول بذل المزيد من الجهود وتطوير الأداء في المنظمة.
4	وجود إدارة عامة للتدريب والبحوث تقوم بإعداد الخطط التدريبية وتنفيذها.
5	وجود قيادة جديدة تؤمن بالتغيير والتطوير وتهتم بالموارد البشرية لديها.
نقاط الضعف	
1	غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
2	عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي يتم بموجبه تحديد المهام وتقييم الأداء
3	لا يتوفر للمنظمة نظام فعال لتقييم الأداء وفق نماذج معدة لذلك يتم في ضوئها النقل والترقية وصرف الحوافز.
4	لا يوجد نظام معلومات للموارد البشرية بديوان أمانة صنعاء.
5	معايير وإجراءات وأسس الترقيات والتعيينات غير محددة بلوائح ووفقاً للاحتياج وتتم بشكل عشوائي.
6	لا توجد أهداف وادلة عمل وسياسات محددة وواضحة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
7	لا توجد نظم للربط بين الحوافز والإنتاجية والانضباط في العمل.
8	لا توجد إجراءات وتقييم تتبعها المنظمة في التعامل مع حالات الحضور المتأخر، والانصراف المبكر.
9	ضعف مرتبات وأجور الموظفين في ديوان عام أمانة العاصمة.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام تحليل سوات الرباعي SWOT، وباعتماد على تشريعات السلطة المحلية 2008م ومقابلة بعض المختصين والمسؤولين بديوان الأمانة.

#### خلاصة المبحث الثالث:

في هذا المبحث تم استعراض نبذة عن ديوان عام أمانة العاصمة من حيث الموقع والتقسيم الإداري وكذلك تحليل وتشخيص ديوان الأمانة من حيث الأنظمة والمهام والاختصاصات والهيكل التنظيمي واللائحة التنظيمية وتحليل الهيكل التنظيمي وعرض كل ما يتعلق عن الموارد البشرية بديوان الأمانة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة والإجراءات

(1.3) تمهيد

(2.3) منهج الدراسة

(3.3) مجتمع الدراسة

(4.3) عينة الدراسة

(5.3) أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

(6.3) صدق الاستبانة

(7.3) ثبات الاستبانة

(8.3) أساليب تحليل البيانات

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة والإجراءات

#### (1.3) تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

بناءً على ذلك، تناول هذا الفصل عدة خطوات تمثلت في منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات وصدق الاستبانة وثبات الاستبانة وأساليب تحليل البيانات التي استخدمت في التحليل واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

#### (2.3) منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف أنه المنهج الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر الإنسانية كما هي في الواقع، وهو من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية (ومنها العلوم الإدارية)، ويقوم هذا المنهج على وصف ودراسة الظواهر والمتغيرات التي يهتم بها الباحث كما هي في الواقع (العريقي والنشمي، 2019: 6).

#### (3.3) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في ديوان عام أمانة العاصمة والبالغ عددهم (746) موظفاً وموظفة، حسب إحصائية الموارد البشرية بديوان عام الأمانة ومن واقع كشف مرتبات شهر نوفمبر 2019م (الموارد البشرية كشف الراتب الفعلي لشهر نوفمبر 2019م).

### (4.3) عينة الدراسة:

بغرض تطبيق هذه الدراسة واختبار فرضياتها تم استخراج عينة عشوائية طبقية مكونة من (224) بنسبة 30% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع واسترجاع (224) استبانة واستبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل واعتمد للتحليل (210) استبانة، وبعد إتمام جمع البيانات تم إجراء التحليل الإحصائي لها، ويوضح الجدول رقم (15) حجم المجتمع وعينة الدراسة وعدد الردود السليمة وعدد الردود المستبعدة ونسبة المفردات الصالحة للتحليل كما يأتي:

#### جدول رقم (15)

##### مجتمع وعينة الدراسة ونسبة المفردات الصالحة للتحليل

بيان	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الردود السليمة	عدد الردود المستبعدة	نسبة المفردات الصالحة للتحليل
عدد الموظفين في ديوان عام أمانة العاصمة	746	224	210	14	93.8 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### (5.3) أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات:

#### 1. أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة وفق تدرج ليكرت الخماسي، ويتطلب من مفردات عينة الدراسة تحديد استجاباتهم لفقرات محاور أداة الدراسة وكذلك استخدمت المقابلة كأداة للدراسة إلى جانب الاستبانة لجمع البيانات، ويوضح الجدول الآتي درجات مقياس ليكرت الخماسي:

#### جدول رقم (16)

##### درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: مقياس ليكرت الخماسي

وتكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** هو عبارة البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل).

**القسم الثاني:** عبارة عن مجالات الدراسة، وتتكون من مجالين:

### **المجال الأول: اللامركزية الإدارية**

عبارة عن ابعاد اللامركزية الإدارية ويتكون من (44) فقرة موزعة على (4) ابعاد رئيسة على النحو الآتي:

البعد الأول: التمكين الإداري.

البعد الثاني: تفويض السلطة.

البعد الثالث: الاتصال الإداري.

البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار.

### **المجال الثاني: الأداء**

عبارة عن ابعاد الأداء ويتكون من (34) فقرة موزعة على (4) ابعاد رئيسة على النحو الآتي:

البعد الأول: أداء الموظفين.

البعد الثاني: مهارة تنظيم وإدارة الوقت.

البعد الثالث: زيادة الإنتاجية.

البعد الرابع: الإبداع والابتكار.

## **2. مصادر الحصول على البيانات:**

- أ- **المصادر الثانوية:** تمثلت في اطلاع الباحث على المراجع العربية والأجنبية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع الدراسة المتعلقة باللامركزية الإدارية، وابعادها الفرعية، وكذلك ابعاد الأداء.
- ب- **المصادر الأولية:** تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي تعكس مدى توافر ابعاد اللامركزية الإدارية بديوان عام أمانة العاصمة، وكذلك البيانات التي تم الحصول عليها من نفس العينة المتعلقة بأبعاد تحسين الأداء، وبعض المتغيرات الديموغرافية والتي تم توفيرها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة، المقابلة).

### (6.3) صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجالات إدارة الأعمال والإحصاء كما في الملحق رقم (3)، وفي ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها تم إعادة صياغة الفقرات وتم حذف بعض الفقرات حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

### (7.3) ثبات الاستبانة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha (a) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على العينة الكلية، والجدول رقم (17) يوضح قيمة معاملات ثبات أداة الدراسة:

#### جدول رقم (17)

#### قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات البعد	عدد الفقرات	الأبعاد	
0.939	10	التمكين الإداري	المجال الأول اللامركزية الإدارية
0.711	11	تفويض السلطة	
0.903	12	الاتصال الإداري	
0.660	11	المشاركة في اتخاذ القرار	
<b>3.213</b>	<b>44</b>	<b>إجمالي المجال الأول</b>	
0.684	12	أداء الموظفين	المجال الثاني الأداء
0.940	6	مهارة تنظيم وإدارة الوقت	
0.958	8	زيادة الإنتاجية	
0.933	8	الإبداع والابتكار	
<b>3.213</b>	<b>34</b>	<b>إجمالي المجال الثاني</b>	
<b>0.949</b>	<b>78</b>	<b>الثبات العام للاستبيان</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الثبات العام لأبعاد الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.949) لإجمالي فقرات الاستبيان الثماني والسبعين، فيما تراوح ثبات الأبعاد ما بين (0.660) كحد أدنى وما بين (0.958) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في

التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (Nunnally & Bernstein, 1994:264-265) والذي اعتمد (0.70) كحد أدنى للثبات.

### (8.3) أساليب تحليل البيانات:

- تم تفرغ البيانات التي تم جمعها وتبويبها، ومن ثم القيام بتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences. ولتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في الآتي:
- (1) إجراء اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة.
  - (2) التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
  - (3) المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
  - (4) الانحراف المعياري لقياس تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات الدراسة.
  - (5) اختبار (Independent Samples T Test) لمعرفة الفروق في البيانات الفئوية التي تتكون من مجموعتين.
  - (6) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات العينة في حال كون المتغير يحتوي على ثلاث فئات أو أكثر.
  - (7) تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار وذلك لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1.4) تمهيد

(2.4) وصف أفراد عينة الدراسة

(3.4) تحليل بيانات الدراسة

(4.4) اختبار فرضيات الدراسة



## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### (1.4) تمهيد:

يسعى هذا الفصل إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ومناقشتها وتحليلها وذلك فيما يتعلق بتحليل البيانات واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، على النحو الذي يتماشى مع أهداف وفروض الدراسة ومعرفة علاقة الارتباط بين اللامركزية الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في ديوان عام أمانة العاصمة، وسيتناول هذا الفصل عرضاً لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها بهدف إثباتها أو نفيها، ومن ثم تحديد الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل). وفيما يأتي وصف لأفراد عينة الدراسة وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري الذي سبق عرضهما.

#### (2.4) وصف أفراد عينة الدراسة:

فيما يأتي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل. ويوضح الجدول رقم (18) تلك المتغيرات.

#### جدول رقم (18)

##### وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة	العدد	المتغيرات الديموغرافية	
70.5 %	148	ذكور	الجنس
29.5 %	62	إناث	
21.4 %	45	أقل من 30 سنة	العمر
56.7 %	119	من 31 إلى 40 سنة	
16.2 %	34	من 41 إلى 50 سنة	
5.7 %	12	أكثر من 50 سنة	

% 19.5	41	مدير عام	المستوى الوظيفي
% 33.8	71	مدير إدارة	
% 27.1	57	رئيس القسم	
% 19.5	41	مختص	
% 12.9	27	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
% 31.0	65	دبلوم بعد الثانوية	
% 49.5	104	بكالوريوس	
% 5.7	12	ماجستير	
% 1.0	2	دكتوراه	
% 12.9	27	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في العمل
% 57.6	121	من 6 إلى 15 سنة	
% 17.6	37	من 16 إلى 25 سنة	
% 11.9	25	أكثر من 26 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (18) وجد أن أعلى نسبة من العينة الكلية كانت من الذكور بنسبة 70.5% بينما الإناث 29.5% من إجمالي العينة.

فئة العمر، كانت (أكثر من 40 سنة) بنسبة 53% من إجمالي العينة، تليها (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 43.6%، تليها (أقل من 31 سنة) بنسبة 2.6%.

فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، كانت أعلى نسبة من (مدير إدارة) بنسبة 33.8% من إجمالي العينة، يليها (رئيس القسم) بنسبة 27.7%، يليها (مختص) بنسبة 19.5%، في حين أن نسبة 0.6% من إجمالي العينة (مدير عام).

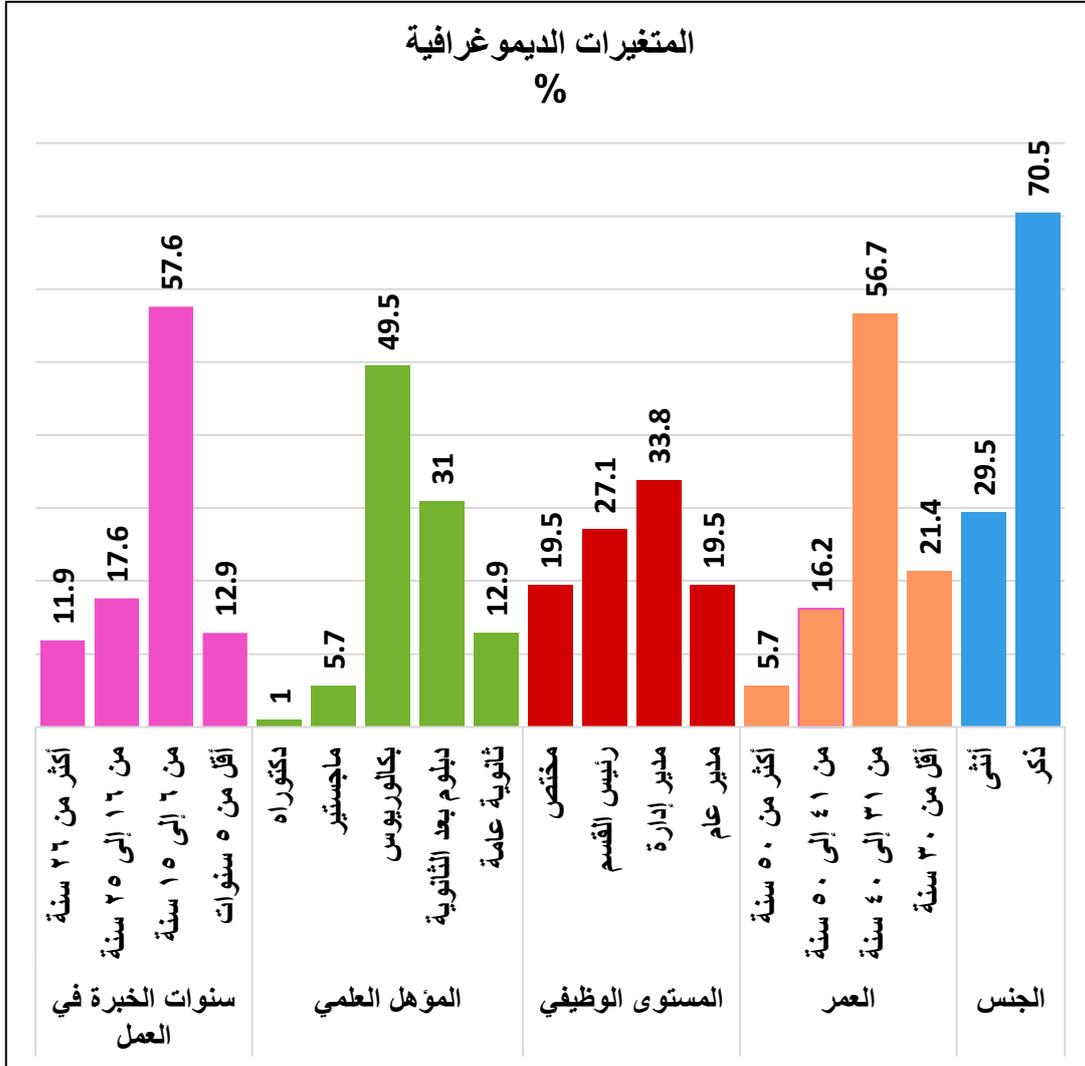
فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، كانت النسبة الأعلى (بكالوريوس) بنسبة 49.5% من إجمالي العينة، تليها (دبلوم بعد الثانوية) بنسبة 31.0% من إجمالي العينة، تليها (ثانوية عامة) بنسبة 12.9%، تليها (ماجستير) بنسبة 5.7%، في حين كانت 1.0% من إجمالي العينة دكتوراه.

أما حول سنوات الخبرة في العمل، كانت أعلى نسبة (من 6 إلى 15 سنة) بنسبة 57.6% من إجمالي العينة، تليها (من 16 إلى 25 سنة) بنسبة 17.6%، ثم (أقل من 5 سنوات) بنسبة 12.9%، بينما (أكثر من 26 سنة) بنسبة 11.9% من إجمالي العينة.

ويوضح الشكل رقم (8) هذه النتائج كالاتي:

الشكل رقم (8)

وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### (3.4) تحليل بيانات الدراسة:

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات أدناه، وتم الاعتماد على مقياس (Pimentel) الآتي لتحديد الدرجة لكل فقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (19):

## جدول رقم (19)

ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.80	من [ 1 : 1.80 )	غير موافق تماماً
	0.80	من [ 1.80 : 2.60 )	غير موافق
متوسط	0.80	من [ 2.60 : 3.40 )	موافق إلى حد ما
مرتفع	0.80	من [ 3.40 : 4.20 )	موافق
	0.80	من [ 4.20 : 5 ]	موافق تماماً

المصدر: (Pimentel, 2010:109-112)

## 1) نتائج تحليل السؤال الرئيس:

ما دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن دور اللامركزية الإدارية في تحسين مستوى الأداء بديوان عام أمانة العاصمة.

### أولاً: اللامركزية الإدارية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد

مجال اللامركزية الإدارية كما هو موضح في الجدول رقم (20) الآتي:

## جدول رقم (20)

الإحصاء الوصفي لأبعاد مجال اللامركزية الإدارية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	النسبة المئوية
1	التمكين الإداري	4.32	0.53	مرتفع	86.4 %
2	تفويض السلطة	3.26	0.42	متوسط	65.2 %
3	الاتصال الإداري	4.13	0.56	مرتفع	82.6 %
4	المشاركة في اتخاذ القرار	3.30	0.46	متوسط	66.0 %
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمجال اللامركزية الإدارية	3.75	0.35	مرتفع	75.0 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.35)، وهذا يدل على أن مجال اللامركزية الإدارية جاء بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً لبعدي التمكين الإداري والاتصال الإداري، بينما جاء بعدي تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة وتعتبر موافقة إلى حد ما.

#### (أ)- التمكين الإداري:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي التمكين الإداري، والجدول رقم (21) يوضح نتائج التحليل:

#### جدول رقم (21)

#### الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد التمكين الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	النسبة المئوية
1	يشعر الموظفون أن اللامركزية الإدارية الممنوحة لهم تتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم.	4.15	0.67	مرتفع	83.0 %
2	تعمل اللامركزية الإدارية على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى الموظفين.	4.40	0.64	مرتفع	88.0 %
3	تساعد اللامركزية الإدارية على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد إنجازها.	4.40	0.66	مرتفع	88.0 %
4	عمل اللامركزية الإدارية على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية.	4.41	0.64	مرتفع	88.2 %
5	تمكن اللامركزية الإدارية الموظفين من اتخاذ القرار السليم.	4.44	0.59	مرتفع	88.8 %
6	تساعد اللامركزية الإدارية على خفض نسبة المشكلات في العمل.	4.40	0.69	مرتفع	88.0 %
7	تزيد اللامركزية الإدارية من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية في الوقت المحدد.	4.42	0.63	مرتفع	88.4 %
8	تقلل اللامركزية الإدارية من وجود الأخطاء في الأعمال المنجزة.	4.32	0.71	مرتفع	86.4 %
9	يستطيع الموظفون العاملون في إدارتك التصرف بشكل جيد في حال عدم وجودك إذا لزم الأمر.	3.89	0.67	مرتفع	77.8 %
10	تعمل اللامركزية الإدارية على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين.	4.34	0.69	مرتفع	86.8 %
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتمكين الإداري</b>	<b>4.32</b>	<b>0.53</b>	<b>مرتفع</b>	<b>86.4 %</b>

يتضح من الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.32) وانحراف معياري (0.53) وهذا يدل على أن التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرة (تمكين اللامركزية الإدارية الموظفين من اتخاذ القرار السليم) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.59)، بينما كانت الفقرة (يستطيع الموظفون العاملون في إدارتك التصرف بشكل جيد في حال عدم وجودك إذا لزم الأمر) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.67).

#### ب)- تفويض السلطة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تفويض السلطة، والجدول رقم (22) يوضح نتائج التحليل:

#### جدول رقم (22)

#### الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد تفويض السلطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	النسبة المئوية
1	الموظفون العاملون معك يلتزمون بالأعمال المفوضة لهم.	3.80	0.59	مرتفع	76.0 %
2	توجد علاقة بين نوعية العمل وعملية تفويض السلطة.	3.73	0.67	مرتفع	74.6 %
3	تحد الأنظمة المعمول بها حالياً في ديوان أمانة العاصمة من عملية تفويض السلطة.	2.55	0.99	منخفض	51.0 %
4	يؤدي عدم اقتناع القيادات العليا نحو اللامركزية الإدارية إلى عرقلة عملية تفويض السلطة.	3.87	0.66	مرتفع	77.4 %
5	يشعر الموظفون أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم.	3.69	0.66	مرتفع	73.8 %
6	يتمتع كل موظف بقدرة عالية للقيام بأعباء العمل المكلف به.	3.65	0.76	مرتفع	73.0 %
7	تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم القيادة العليا.	2.30	1.11	منخفض	46.0 %
8	يتم تفويض السلطة باستمرار على أسس واضحة.	2.60	0.97	متوسط	52.0 %
9	الموظفون الذين يتم تفويضهم ينجزون أعمالهم في المواعيد المقررة.	3.61	0.70	مرتفع	72.2 %
10	يسأل الموظفون عن الإرشادات التي تمكنهم من القيام بالمهام التي تفوض إليهم.	3.68	0.74	مرتفع	73.6 %

11	يتم العمل على تدريب الموظفين بشكل دوري للقيام بجميع مهام العمل.	2.37	1.14	منخفض	47.4 %
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتفويض السلطة	3.26	0.42	متوسط	65.2 %

يتضح من الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.26) وانحراف معياري (0.42) وهذا يدل على أن تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة وتعتبر محايدة، حيث كانت الفقرة (يؤدي عدم اقتناع القيادات العليا نحو اللامركزية الإدارية إلى عرقلة عملية تفويض السلطة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.66)، بينما كانت الفقرة (تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم القيادة العليا) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.11).

#### ج- الاتصال الإداري:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده الاتصال الإداري، والجدول رقم (23) يوضح نتائج التحليل:

#### جدول رقم (23)

##### الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الاتصال الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	النسبة المئوية
1	تزيد اللامركزية الإدارية من فاعلية الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد.	4.33	0.72	مرتفع	86.6 %
2	تعزز اللامركزية الإدارية من الاتصالات الإدارية بين الموظفين.	4.33	0.71	مرتفع	86.6 %
3	تعمل اللامركزية الإدارية على إيجاد جو من الترابط بين الموظفين.	4.33	0.73	مرتفع	86.6 %
4	تزيد اللامركزية الإدارية من مستوى التنسيق بين الموظفين.	4.27	0.75	مرتفع	85.4 %
5	تعزز اللامركزية الإدارية من الرغبة في العمل الجماعي.	4.27	0.69	مرتفع	85.4 %
6	تساعد اللامركزية الإدارية في احترام وجهات نظر الآخرين.	4.04	0.73	مرتفع	80.0 %
7	تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل شفافية ومرونة.	4.04	0.81	مرتفع	80.8 %
8	تعمل اللامركزية الإدارية على تنمية روح الانتماء إلى العمل بين الموظفين.	4.30	0.70	مرتفع	86.0 %

9	تعمل اللامركزية الإدارية على توفير نمط علاقات إنسانية يسودها التفاهم والمشاركة.	4.17	0.61	مرتفع	83.4 %
10	يتم تبادل البيانات بين الإدارات المختلفة بكل سهولة ويسر.	3.85	0.68	مرتفع	77.0 %
11	يتم الحصول على المعلومات التي تخص خدمة الموظفين دون عقبات.	3.52	0.91	مرتفع	70.4 %
12	يستطيع كل موظف الحصول على المعلومات الخاصة بخدمة المواطنين.	2.94	1.09	متوسط	58.8 %
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاتصال الإداري	4.13	0.56	مرتفع	82.6 %

يتضح من الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.56) وهذا يدل على أن الاتصال الإداري جاء بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرات (تزيد اللامركزية الإدارية من فاعلية الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد) و (تعزز اللامركزية الإدارية من الاتصالات الإدارية بين الموظفين) و (تعمل اللامركزية الإدارية على إيجاد جو من الترابط بين الموظفين) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي متساوي (4.33)، وانحرافات معيارية (0.72)، (0.71)، (0.73)، بينما كانت الفقرة (يستطيع كل موظف الحصول على المعلومات الخاصة بخدمة المواطنين) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.09).

#### د- المشاركة في اتخاذ القرار:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد

المشاركة في اتخاذ القرار، والجدول (24) يوضح نتائج التحليل:

#### جدول رقم (24)

#### الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	النسبة المئوية
1	يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين.	3.04	1.10	متوسط	60.8 %
2	يعرض المدراء القرار على المرؤوسين قبل إصداره لمعرفة قبولهم له.	3.57	1.04	مرتفع	71.4 %
3	اعتمد على البحث والدراسة للآراء والمقترحات التي تقدم لي من الزملاء والمستشارين.	3.95	0.69	مرتفع	79.0 %

4	يعمل المدراء على إقناع المرؤوسين بقبول القرار الذي سيتم اتخاذه.	3.88	0.73	مرتفع	77.6 %
5	يجب أن أسأل مديري قبل أن أعمل أي شيء.	3.56	1.11	مرتفع	71.2 %
6	يتم التنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى لصنع القرار.	2.80	1.16	متوسط	56.0 %
7	يستطيع الموظف المشاركة في اتخاذ القرار بمفرده وإبلاغ رؤسائه.	2.62	1.10	متوسط	52.4 %
8	يُشعر المدير مرؤوسيه بأنهم شاركوا معه في اتخاذ القرار.	3.29	0.100	متوسط	65.8 %
9	يناقش المدير المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.	3.31	1.03	متوسط	66.2 %
10	يشجع المدراء مرؤوسيهم على المبادرة بالمشاركة في اتخاذ القرار.	2.77	1.07	متوسط	55.4 %
11	يترك المدراء اتخاذ القرار للمرؤوسين.	3.34	1.03	متوسط	66.8 %
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده المشاركة في لاتخاذ القرار</b>	<b>3.30</b>	<b>0.46</b>	<b>متوسط</b>	<b>66.0 %</b>

يتضح من الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.46) وهذا يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرار جاء بدرجة متوسطة وتعتبر محايدة إلى حد ما، حيث كانت الفقرة (اعتمد على البحث والدراسة للآراء والمقترحات التي تقدم لي من الزملاء والمستشارين) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.69)، بينما كانت الفقرة (يستطيع الموظف اتخاذ القرار بمفرده وإبلاغ رؤسائه) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.10).

### ثانياً: الأداء

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد مجال الأداء، والجدول رقم (25) يوضح نتائج التحليل:

#### جدول رقم (25)

##### الإحصاء الوصفي لأبعاد مجال الأداء

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	النسبة المئوية
1 أداء الموظفين	3.81	0.41	مرتفع	76.2 %
2 مهارة تنظيم وإدارة الوقت	4.11	0.52	مرتفع	82.2 %
3 زيادة الإنتاجية	4.41	0.56	متوسط	67.2 %
4 الإبداع والابتكار	4.38	0.59	منخفض	57.6 %
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأبعاد مجال الأداء</b>	<b>4.18</b>	<b>0.47</b>	<b>مرتفع</b>	<b>75.6 %</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.47) وهذا يدل على أن مجال الأداء جاء بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً لبعدي أداء الموظفين ومهارة تنظيم وإدارة الوقت، بينما جاء بعدي زيادة الإنتاجية بدرجة متوسطة والإبداع والابتكار بدرجة منخفضة وتعتبر موافقة إلى حد ما.

#### (أ)- أداء الموظفين:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي أداء الموظفين، والجدول (26) يوضح نتائج التحليل:

**جدول رقم (26)**  
**الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد أداء الموظفين**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	النسبة المئوية
1	ينجز الموظفون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.	3.39	0.97	متوسط	67.8 %
2	تعمل القيادة العليا على رفع أداء الموظفين من خلال تطبيق مبادئ اللامركزية الإدارية في العمل.	3.37	1.28	متوسط	67.4 %
3	تعمل اللامركزية الإدارية على إحداث انطباق جيد لدى المرؤوسين والاهتمام بشؤونهم.	4.34	0.65	مرتفع	86.8 %
4	تساعد اللامركزية الإدارية على إنجاز الأعمال المطلوبة من الموظف في الوقت المحدد.	4.18	0.60	مرتفع	83.6 %
5	مستوى أداء الموظفون بشكل مباشر وفقاً لمستوى تطبيق اللامركزية الإدارية.	4.12	0.76	مرتفع	82.4 %
6	تساعد اللامركزية الإدارية الموظفين على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل.	4.32	0.69	مرتفع	86.4 %
7	تقلل اللامركزية الإدارية من الروتين الوظيفي، وتعمل على التنسيق والتواصل بين الموظفين وتأدية الأعمال المناطة بهم بطريقة صحيحة.	4.38	0.71	مرتفع	87.6 %
8	تساعد اللامركزية الإدارية الموظفين على القيام بالتخطيط لأداء العمل المناط بهم، والاعتماد على أنفسهم في إنجاز الأعمال اليومية بشكل جيد.	4.21	0.64	مرتفع	84.2 %

9	يتمتع الموظفون بالقدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3.93	0.59	مرتفع	78.6 %
10	يسهم تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم.	3.40	1.20	مرتفع	68.0 %
11	يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة.	3.16	1.32	متوسط	63.2 %
12	يعمل نظام الحوافز المرتبط باللامركزية الإدارية على تحسين مستوى أداء الموظفين.	4.14	0.74	مرتفع	82.8 %
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأداء الموظفين</b>	<b>3.81</b>	<b>0.41</b>	<b>مرتفع</b>	<b>76.2 %</b>

يتضح من الجدول رقم (26) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.41)، وهذا يدل على أن أداء الموظفين جاء بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرة (تقل اللامركزية الإدارية من الروتين الوظيفي وتعمل على التنسيق والتواصل بين الموظفين وتأدية الأعمال المناطة بهم بطريقة صحيحة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.71)، بينما كانت الفقرة (يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.32).

#### (ب)- مهارة تنظيم وإدارة الوقت:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده مهارة تنظيم وإدارة الوقت، والجدول (27) يوضح نتائج التحليل:

#### جدول رقم (27)

##### الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد مهارة تنظيم وإدارة الوقت

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	النسبة المئوية
1	تساعد اللامركزية الإدارية على إنجاز الخدمات التي يطلبها المواطنون بسرعة.	4.25	0.80	مرتفع	85.0 %
2	تعمل اللامركزية الإدارية على توفير الوقت لإنجاز الأعمال الإدارية على كافة المستويات الإدارية.	4.33	0.63	مرتفع	86.6 %
3	تسهم اللامركزية الإدارية في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.	4.41	0.62	مرتفع	88.2 %

4	تساعد اللامركزية الإدارية الموظفين على تحفيزهم للعمل وتخطيط أوقاتهم.	4.36	0.66	مرتفع	87.2 %
5	عمل اللامركزية الإدارية على استغلال أوقات الموظفين.	4.40	0.64	مرتفع	88.0 %
6	تسهل اللامركزية الإدارية في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	4.40	0.64	مرتفع	88.0 %
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمهارة تنظيم وإدارة الوقت</b>	<b>4.11</b>	<b>0.52</b>	<b>مرتفع</b>	<b>82.2 %</b>

يتضح من الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.11) والانحراف المعياري (0.52)، وهذا يدل على أن مهارة تنظيم وإدارة الوقت جاءت بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرتين (عمل اللامركزية الإدارية على استغلال أوقات الموظفين) و(تسهل اللامركزية الإدارية في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي متساوي (4.40) وانحراف معياري متساوي (0.64) بينما كانت الفقرة (تساعد اللامركزية الإدارية على إنجاز الخدمات التي يطلبها المواطنون بسرعة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.80).

### ج- زيادة الإنتاجية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها زيادة الإنتاجية، والجدول (28) يوضح نتائج التحليل:

### جدول رقم (28)

#### الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد زيادة الإنتاجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	النسبة المئوية
1	تساعد اللامركزية الإدارية على زيادة الإنتاجية والتركيز على أهداف العمل.	4.39	0.65	مرتفع	87.8 %
2	تعزز اللامركزية الإدارية الانتماء للعمل.	4.40	0.62	مرتفع	88.0 %
3	تعمل اللامركزية الإدارية على خلق نوع من أنواع المسؤولية عند الموظف.	4.40	0.66	مرتفع	88.0 %
4	تساعد اللامركزية الإدارية على تحسين الاتصال والتواصل في العمل.	4.41	0.65	مرتفع	88.2 %
5	تساعد اللامركزية الإدارية من الاهتمام بالعامل مما يزيد من الإنتاجية.	4.43	0.65	مرتفع	88.6 %
6	توفر اللامركزية الإدارية بيئة محفزة للعمل مما يزيد من الإنتاجية.	4.44	0.63	مرتفع	88.8 %

7	تعمل اللامركزية الإدارية على خلق علاقات اجتماعية قوية تحسن من درجة الإنتاجية.	4.46	0.67	مرتفع	89.2 %
8	توفر اللامركزية الإدارية بيئة مريحة تؤثر إيجاباً على زيادة الإنتاجية في العمل.	4.42	0.70	مرتفع	88.4 %
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لزيادة الإنتاجية	4.41	0.56	مرتفع	88.2 %

يتضح من الجدول رقم (28) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.41) والانحراف المعياري (0.56)، وهذا يدل على أن زيادة الإنتاجية جاءت بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرة (تعمل اللامركزية الإدارية على خلق علاقات اجتماعية قوية تحسن من درجة الإنتاجية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.67)، بينما كانت الفقرة (تساعد اللامركزية الإدارية على زيادة الإنتاجية والتركيز على أهداف العمل) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.65).

#### (د) - الإبداع والابتكار:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الإبداع والابتكار، والجدول رقم (29) يوضح نتائج التحليل:

#### جدول رقم (29)

#### الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الإبداع والابتكار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	النسبة المئوية
1	تساعد اللامركزية الإدارية على التحسين المستمر في العمل الإداري.	4.40	0.65	مرتفع	88.0 %
2	تقلل اللامركزية الإدارية من الروتين الوظيفي.	4.36	0.69	مرتفع	87.2 %
3	تزيد اللامركزية الإدارية من قدرة الموظف على الإبداع والابتكار.	4.39	0.63	مرتفع	87.8 %
4	تكسب اللامركزية الإدارية الموظف تجارب متنوعة تزيد من مهاراته.	4.35	0.66	مرتفع	87.0 %
5	تساعد اللامركزية الإدارية في اكتشاف مزايا وقدرات إبداع الموظفين.	4.26	0.65	مرتفع	85.2 %
6	تساعد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري.	4.36	0.70	مرتفع	87.2 %
7	تعتمد اللامركزية الإدارية على إنجاز الأعمال وسرعتها أكثر من الدوام اليومي.	4.40	0.67	مرتفع	88.0 %

8	تساعد اللامركزية الإدارية على التجديد في العمل الإداري.	4.33	0.50	مرتفع	86.6 %
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع والابتكار	4.38	0.59	مرتفع	87.6 %

يتضح من الجدول رقم (29) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.38) والانحراف المعياري (0.59)، وهذا يدل على أن الإبداع والابتكار جاء بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرتين (تساعد اللامركزية الإدارية على التحسين المستمر في العمل الإداري) و (تعتمد اللامركزية الإدارية على إنجاز الأعمال وسرعتها أكثر من الدوام اليومي) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي متساوي (4.40) وانحراف معياري متساوي (0.65) بينما كانت الفقرة (تساعد اللامركزية الإدارية في اكتشاف مزايا وقدرات إبداع الموظفين) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.65).

#### 4.4) اختبار فرضيات الدراسة:

##### 1.4.4 احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة:

يوضح الجدول الآتي رقم (30) احتساب الارتباط من خلال قيمة (R) التي تنحصر بين الواحد الموجب والواحد السالب. "وكلما اقتربت قيمة (R) من الواحد كانت قيمة الارتباط قوية، وفي حال اقترب قيمة (R) من الصفر كانت قيمة الارتباط ضعيفة، ومن جانب آخر إذا كانت قيمة (R) موجبة دل ذلك على أن العلاقة طردية، فيما إذا كانت قيمة (R) سالبة دل ذلك على أن العلاقة عكسية، علماً بأن العلاقة التي مقدارها (1) صحيح تعد علاقة تامة، وإذا كان مقدار معاملها (صفرًا) دل ذلك على انعدام العلاقة بين المتغيرين" (الدليمي وصالح، 2014: 341).

##### جدول رقم (30) طريقة احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة

العلاقة	R
علاقة قوية جداً	أكبر من 0.70
علاقة قوية	0.50 - 0.69
علاقة متوسطة	0.30 - 0.49
علاقة ضعيفة	0.10 - 0.29
علاقة ضعيفة جداً	أقل من 0.09 - 0.01

المصدر: (الدليمي وصالح، 2014: 341).

#### 2.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H01:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $(\alpha)$  للامركزية الإدارية في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة".

ولاختبار هذه الفرضية ومعرفة دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) الذي يستخدم لقياس أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع بأبعاده، حيث إن معامل الارتباط (R) يعطي فكرة عن قوة العلاقة بين متغيرين.

والجدول الآتي رقم (31) يوضح اختبار الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لإجمالي المجال الأول اللامركزية الإدارية.

جدول رقم (31) معامل الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لإجمالي المجال الأول اللامركزية الإدارية

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
علاقة	56.414	0.301	0.549	0.414	0.819	0.299	الثابت Constant
قوية				0.000	7.511	0.741	اللامركزية الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.741)، وهذا يعني أن تطبيق اللامركزية الإدارية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء بمقدار (0.741) درجة، أما معامل الارتباط (R) الذي يساوي (0.549) فيدل على وجود علاقة طردية بين اللامركزية الإدارية وتحسين الأداء وهذه العلاقة تدعم الأثر السابق (B)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يساوي (0.301) فيعني أن تحسين الأداء بنسبة (30.1%) يرجع إلى تطبيق اللامركزية الإدارية بنسبة (100%) في ديوان الأمانة، أو التغيير في المتغير التابع الذي يفسره التغيير في المتغير المستقل، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى بصورتها العدمية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (أبو عياش، 2017)، ودراسة (راضي، 2010)، ودراسة (فهد،

(2010)، ودراسة (Gómez, 2008)، ودراسة (Alinio. B, 2008).

### 3.4.4 اختبار الفرضيات الفرعية:

تم عمل تحليل الانحدار المتعدد لتفسير إسهام كل بُعد من أبعاد اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء  
بديوان عام أمانة العاصمة.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha \leq$  للتمكين الإداري في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة".

ولاختبار هذه الفرضية ومعرفة دور التمكين الإداري في تحسين الأداء تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) الذي يستخدم لقياس أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع بأبعاده، حيث إن معامل الارتباط (R) يعطي فكرة عن قوة العلاقة بين متغيرين.

والجدول الآتي رقم (32) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور التمكين الإداري على الأداء.

جدول رقم (32) معامل الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لبعد التمكين الإداري لمجال اللامركزية الإدارية

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
علاقة متوسطة	17.022	0.115	0.339	0.005	2.862	1.242	الثابت Constant
				0.000	4.126	0.446	التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد، على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.446)، وأن معامل الارتباط

بين التمكين الإداري وبين الأداء الوظيفي يساوي ( $R= 339^{**}$ )، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية طردية وموجبة، وبمستوى متوسط بين التمكين الإداري وبين تحسين الأداء.

ومن خلال الجدول نفسه يتبين أن الأداء يُفسر من خلال قيمة (R<sup>2</sup>) التي تساوي (0.115) من بُعد

التمكين الإداري للامركزية الإدارية، أي أن (التمكين الإداري) يؤثر بنسبة 11.5% على الأداء الوظيفي

في ديوان الأمانة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى بصورتها العدمية (H0)، وقبول الفرضية

البديلة (H1) التي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

$(\alpha \leq)$  لتفويض السلطة في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة".

ولاختبار هذه الفرضية ومعرفة دور تفويض السلطة في تحسين الأداء تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) الذي يستخدم لقياس أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع بأبعاده، حيث إن معامل الارتباط (R) يعطي فكرة عن قوة العلاقة بين متغيرين.

والجدول الآتي رقم (33) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور تفويض السلطة على الأداء.

جدول رقم (33) معامل الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لبعده تفويض السلطة لمجال اللامركزية الإدارية

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
علاقة متوسطة	24.555	0.158	0.397	0.000	4.277	1.408	الثابت Constant
				0.000	4.955	0.456	تفويض السلطة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول رقم (33) أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.456)، وأن معامل الارتباط (R) بين تفويض السلطة وبين الأداء يساوي (0.397)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة، وبمستوى متوسط بين تفويض السلطة وبين تحسين الأداء.

ومن خلال الجدول نفسه يتبين أن الأداء الوظيفي يُفسر من خلال قيمة (R<sup>2</sup>) التي تساوي (0.158) من محور تفويض السلطة للامركزية الإدارية، أي أن (تفويض السلطة) يؤثر بنسبة 15.8% على الأداء الوظيفي في ديوان الأمانة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

$(\alpha \leq)$  للاتصال الإداري في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة".

ولاختبار هذه الفرضية ومعرفة دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) الذي يستخدم لقياس أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع بأبعاده، حيث إن معامل الارتباط (R) يعطي فكرة عن قوة العلاقة بين متغيرين.

والجدول الآتي رقم (34) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور الاتصال الإداري على الأداء.

جدول رقم (34) معامل الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لبعد الاتصال الإداري لمجال اللامركزية الإدارية

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
علاقة	50.090	0.277	0.526	0.001	3.268	0.963	الثابت Constant
قوية				0.000	7.077	0.586	الاتصال الإداري

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول رقم (34) أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.586)، وأن معامل الارتباط (R) بين الاتصال الإداري وبين الأداء يساوي (0.526)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة، وبمستوى قوي بين الاتصال الإداري وبين تحسين الأداء، ومن خلال الجدول نفسه يتبين أن الأداء يُفسر من خلال قيمة (R<sup>2</sup>) التي تساوي (0.277) من محور الاتصال الإداري للامركزية الإدارية، أي أن (الاتصال الإداري) يؤثر بنسبة 27.6% على الأداء الوظيفي في ديوان الأمانة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha$  للمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة".

ولاختبار هذه الفرضية ومعرفة دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) الذي يستخدم لقياس أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع بأبعاده، حيث إن معامل الارتباط (R) يعطي فكرة عن قوة العلاقة بين متغيرين.

والجدول الآتي رقم (35) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء.

جدول رقم (35) معامل الانحدار والارتباط ومعامل التحديد لبعء المشاركة في اتخاذ القرار للامركزية الإدارية

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
علاقة قوية	55.588	0.298	0.546	0.000	3.883	1.045	الثابت Constant
				0.000	7.456	0.551	اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول رقم (35) أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.551)، وأن معامل الارتباط (R) بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين الأداء يساوي (0.546)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة، وبمستوى قوي بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين تحسين الأداء.

ومن خلال الجدول نفسه يتبين أن الأداء الوظيفي يُفسر من خلال قيمة (R<sup>2</sup>) التي تساوي (0.298) من بُعد المشاركة في اتخاذ القرار للامركزية الإدارية، أي أن (المشاركة في اتخاذ القرار) يؤثر بنسبة 29.8% على الأداء في ديوان الأمانة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة بصورتها العدمية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.

وعليه يمكن ترتيب أهمية ابعاد اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بديوان عام أمانة العاصمة كالآتي:

- 1- بُعد الاتصال الإداري للامركزية الإدارية (علاقة قوية بالأداء الوظيفي).
  - 2- بُعد المشاركة في اتخاذ القرار للامركزية الإدارية (علاقة قوية بالأداء الوظيفي).
  - 3- بُعد التمكين الإداري للامركزية الإدارية (علاقة متوسطة بالأداء الوظيفي).
  - 4- بُعد تفويض السلطة للامركزية الإدارية (علاقة متوسطة بالأداء الوظيفي).
- وللتأكد من وجود فروقات بحسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل)، واختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة، تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Independent Samples T- Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في وجهة نظر عينة الدراسة على فقرات الاستبيان في حال كون المتغير يحتوي على فئتين مثل متغير (الجنس والمستوى الوظيفي)، واستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في وجهة نظر عينة الدراسة على فقرات الاستبيان في حال كون المتغير يحتوي على ثلاث فئات أو أكثر مثل (كالعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل).

#### **4.4.4 الفرضية الرئيسية الثانية H02:**

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهة نظر عينة الدراسة حول واقع اللامركزية الإدارية في ديوان عام أمانة العاصمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل)".

ويبين الجدول الآتي رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) وفقاً

لمتغير الجنس لإجمالي اللامركزية الإدارية.

جدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للمجال الأول وفقاً لمتغير الجنس

النتيجة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المجال
غير دال إحصائياً	0.312	131	1.02	0.52	3.68	148	ذكر	اللامركزية الإدارية
				0.52	3.51	62	انثي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين

على فقرات اللامركزية الإدارية تُعزى إلى متغير الجنس، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات اللامركزية الإدارية تُعزى

إلى متغير الجنس"، ونفي الفرضية البديلة (H1)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عياش، 2017)،

وتختلف مع نتيجة دراسة (فهد، 2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتبسيط الإجراءات

تُعزى إلى متغير الجنس.

ويبين الجدول الآتي رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) وفقاً

لمتغير المسمى الوظيفي لإجمالي اللامركزية الإدارية.

جدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للمجال الأول وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النتيجة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي	المجال
غير دال إحصائياً	0.452	131	0.75	0.52	3.63	41	مدير عام	اللامركزية الإدارية
				0.53	3.70	71	مدير إدارة	
				0.61	3.67	57	رئيس قسم	
				0.43	3.71	41	مختص	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر

المبحوثين على فقرات اللامركزية الإدارية تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، وعليه يتم قبول الفرضية

الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات اللامركزية الإدارية

تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي"، ونفي الفرضية البديلة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المنديل

،2003) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو اللامركزية الإدارية تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفقاً لمتغير العمر لإجمالي المجال الأول، والجدول الآتي رقم (38) يوضح ذلك:

جدول رقم (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الأول وفقاً لمتغير العمر.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات العمرية	المجال
غير دال إحصائياً	0.686	0.378	0.5295	118.52	45	أقل من 30 سنة	اللامركزية الإدارية
			0.4249	105.01	119	من 31 إلى 40 سنة	
			0.5599	97.49	34	من 41 إلى 50 سنة	
			0.3534	84.25	12	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (38) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات اللامركزية الإدارية تُعزى إلى متغير العمر، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية (H0):  
 "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات اللامركزية الإدارية تُعزى إلى متغير العمر"، ونفي الفرضية البديلة (H1).

كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لإجمالي المجال الأول، والجدول الآتي رقم (39) يوضح ذلك:

جدول رقم (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الأول وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
غير دال إحصائياً	0.968	0.086	0.5259	94.93	27	ثانوية عامة	اللامركزية الإدارية
			0.4249	108.56	65	دبلوم بعد الثانوية	
			0.5599	104.12	104	بكالوريوس	
			0.3534	118.38	12	ماجستير	
			0.8256	144.25	2	دكتوراه	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (39) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات اللامركزية الإدارية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات اللامركزية الإدارية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي"، ونفي الفرضية البديلة (H1)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العساف، 2003) وتختلف مع نتيجة دراسة (أبو عياش، 2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل لإجمالي المجال الأول، والجدول الآتي رقم (40) يوضح ذلك:

جدول رقم (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الأول وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في العمل	المجال
دال إحصائياً	0.024	0.086	0.5259	98.44	27	أقل من 5 سنوات	اللامركزية الإدارية
			0.4249	102.92	121	من 6 إلى 15 سنة	
			0.5599	111.39	37	من 16 إلى 25 سنة	
			0.3534	116.88	25	أكثر من 26 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (40) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات اللامركزية الإدارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات اللامركزية الإدارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة"، ونفي الفرضية البديلة (H1)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عياش، 2017)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المنديل، 2003) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للامركزية الإدارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل.

#### 5.4.4 الفرضية الرئيسية الثالثة H03:

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهة نظر عينة الدراسة حول مستوى الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل)".

ويبين الجدول الآتي رقم (41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) وفقاً لمتغير الجنس لإجمالي الأداء.

جدول رقم (41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للمجال الثاني وفقاً لمتغير الجنس

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	النتيجة
الأداء	ذكر	148	3.04	0.70	1.52	131	0.131	غير دال إحصائياً
	انثي	62	2.71	0.73				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (41) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر لمبوحثين على فقرات الأداء تُعزى إلى متغير الجنس، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات الأداء تُعزى إلى متغير الجنس"، ونفي الفرضية البديلة (H1)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عياش، 2017)، وتختلف مع نتيجة دراسة (فهد، 2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تُعزى إلى متغير الجنس. ويبين الجدول الآتي رقم (42) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لإجمالي الأداء.

جدول رقم (42) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للمجال الثاني وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النتيجة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي	المجال
دال إحصائياً	0.042	131	2.05	0.52	3.63	41	مدير عام	الأداء
				0.53	3.70	71	مدير إدارة	
				0.61	3.67	57	رئيس قسم	
				0.44	3.72	41	مختص	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (42) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين

على فقرات الأداء تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات الأداء تُعزى إلى متغير

المستوى الوظيفي"، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي حيث: "توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات الأداء تعوى إلى متغير المستوى

الوظيفي". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عياش، 2017)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة

إحصائية للأداء تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One

Way ANOVA) وفقاً لمتغير العمر لإجمالي المجال الثاني، والجدول الآتي رقم (43) يوضح ذلك:

جدول رقم (43) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لإجمالي المجال الثاني وفقاً لمتغير العمر.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات العمرية	المجال
غير دال إحصائياً	0.548	0.604	0.29	3.20	45	أقل من 30 سنة	الأداء
			0.72	3.00	119	من 31 إلى 40 سنة	
			0.37	3.34	34	من 41 إلى 50 سنة	
			0.35	3.25	12	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (43) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين على

فقرات الأداء تُعزى إلى متغير العمر، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية (H0): "لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات الأداء تُعزى إلى متغير العمر"، ونفي الفرضية البديلة (H1)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو عياش، 2017)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تُعزى إلى متغير العمر.

كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لإجمالي المجال الثاني، والجدول الآتي رقم (44) يوضح ذلك:

جدول رقم (44) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الثاني وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
غير دال إحصائياً	0.406	0.977	0.77	3.24	27	ثانوية عامة	الأداء
			0.54	2.97	65	دبلوم بعد الثانوية	
			0.72	3.05	104	بكالوريوس	
			0.66	3.85	12	ماجستير	
			0.50	2.25	2	دكتوراه	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (44) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات الأداء تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية (H0): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات الأداء تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي"، ونفي الفرضية البديلة (H1)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العساف، 2003) وتختلف مع نتيجة دراسة (أبو عياش، 2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل لإجمالي المجال الثاني، والجدول الآتي رقم (45) يوضح ذلك:

جدول رقم (45) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجمالي المجال الثاني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في العمل	المجال
دال إحصائياً	0.024	0.086	0.5259	3.44	27	أقل من 5 سنوات	الأداء
			0.4249	3.92	121	من 6 إلى 15 سنة	
			0.5599	2.39	37	من 16 إلى 25 سنة	
			0.3534	2.88	25	أكثر من 26 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (45) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات

الأداء تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات الأداء تُعزى إلى متغير

سنوات الخبرة"، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في العمل حيث:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات الأداء تُعزى إلى متغير

سنوات الخبرة في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عياش، 2017) التي أظهرت وجود فروق ذات

دلالة إحصائية للأداء تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل.

ولمعرفة الفئات المتسببة في الفروق تم عمل اختبار شيفيه (Chevy Test) الذي يوضحه الجدول رقم

(46) كالآتي:

جدول رقم (46) المقارنة بين المتوسطات الحسابية لمجال الأداء وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل

سنوات الخبرة في العمل	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 15 سنة	من 16 إلى 25 سنة	أكثر من 26 سنة
أقل من 5 سنوات	3.09	1			
من 6 إلى 15 سنة	3.35		1	.47682*	.39653*
من 16 إلى 25 سنة	2.87			1	
أكثر من 26 سنة	2.95				1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (46) تظهر نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنة البعدية لمجال الأداء وفقاً لمتغير

سنوات الخبرة في العمل ويتضح أن الفروق كانت لصالح الفئة (من 6 إلى 15 سنة) مقارنة بالفئة (من 16

إلى 25 سنة) والفئة (أكثر من 26 سنة) كلاً على حده.

والجدول رقم (47) يوضح الملخص النهائي لنتائج اختبار فرضيات الدراسة كالاتي:

**جدول رقم (47) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

نتيجة الاختبار	الفرضية	م
- رفض الفرضية العدمية H0 - وقبول الفرضية البديلة H1	<b>الفرضية الرئيسية الأولى:</b> لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اللامركزية الإدارية وبين تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.	1
- رفض الفرضية العدمية H0 - وقبول الفرضية البديلة H1	<b>الفرضية الفرعية الأولى:</b> لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري وبين تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.	
- رفض الفرضية العدمية H0 - وقبول الفرضية البديلة H1	<b>الفرضية الفرعية الثانية:</b> لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة وبين تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.	
- رفض الفرضية العدمية H0 - وقبول الفرضية البديلة H1	<b>الفرضية الفرعية الثالثة:</b> لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الإداري وبين تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.	
- رفض الفرضية العدمية H0 - وقبول الفرضية البديلة H1	<b>الفرضية الفرعية الرابعة:</b> لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين تحسين الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة.	
- قبول الفرضية العدمية H0 - ورفض الفرضية البديلة H1 فيما عدا سنوات الخبرة يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.	<b>الفرضية الرئيسية الثانية:</b> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهة نظر عينة الدراسة حول واقع اللامركزية الإدارية في ديوان عام أمانة العاصمة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل).	
- قبول الفرضية العدمية H0 بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) - ورفض الفرضية العدمية H0 - وقبول الفرضية البديلة H1 بالنسبة للمتغيرين الديموغرافيين (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل)	<b>الفرضية الرئيسية الثالثة:</b> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهة نظر عينة الدراسة حول مستوى الأداء في ديوان عام أمانة العاصمة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل).	3

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج النهائية لاختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

(1.5) تمهيد

(2.5) النتائج

(3.5) التوصيات

(4.5) مقترحات لبحوث مستقبلية

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### (1.5) تمهيد:

تضمن هذا الفصل توضيح أهم النتائج التي بحثت في دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء بديوان عام أمانة العاصمة، كما تضمن مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة.

#### (2.5) النتائج:

تمثلت أهم النتائج التي توصل اليها الباحث إليها فيما يأتي:

1. وجود دور إيجابي وعلاقة طردية للامركزية الإدارية في تحسين الأداء وأن تطبيق اللامركزية الإدارية يؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة (30.1%) في ديوان عام أمانة العاصمة. ويمكن ترتيب أهمية ابعاد اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء بديوان الأمانة كالاتي:
  - بُعد الاتصال الإداري للامركزية الإدارية (علاقة قوية بالأداء الوظيفي).
  - بُعد المشاركة في اتخاذ القرار للامركزية الإدارية (علاقة قوية بالأداء الوظيفي).
  - بُعد التمكين الإداري للامركزية الإدارية (علاقة متوسطة بالأداء الوظيفي).
  - بُعد تفويض السلطة للامركزية الإدارية (علاقة متوسطة بالأداء الوظيفي).
2. تتوافر في ديوان عام أمانة العاصمة اللامركزية الإدارية بجميع مكوناتها (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على حرص أمانة العاصمة - إلى حد ما - على تطبيق اللامركزية في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) لتلبية متطلبات العمل.
3. تبين من خلال التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى الأهمية لمجال اللامركزية الإدارية كان مرتفعاً بالنسبة لبعدي التمكين الإداري والاتصال الإداري، بينما كان مستوى الأهمية متوسطاً لبعدي تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار.

4. تبين من خلال التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى الأهمية لمجال الأداء كان مرتفعاً لجميع ابعاد (أداء الموظفين وتنظيم وإدارة الوقت وزيادة الإنتاجية والإبداع والابتكار).
5. وجود اهتمام بدرجة متوسطة من قبل الإدارة العليا بدعم اللامركزية الإدارية بديوان الأمانة.
6. يوجد اهتمام بعملية الاتصال الإداري وتوفير قنوات اتصال فاعلة للاتصال الإداري والتواصل على الجانبين الداخلي والخارجي.
7. توجد كوادر بشرية مؤهلة في ديوان الأمانة، ولكن لا يوجد نظام حوافز فعال يساعد على رفع كفاءة الأداء وفاعليته وتشجيع الموظفين على المزيد من التميز والإبداع والابتكار في أعمالهم.
8. يوجد بعض القصور في عقد البرامج والدورات التدريبية للموظفين لتوضيح أهمية اللامركزية الإدارية في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي وقدرتهم على تحمل مسؤولية العمل.
9. ضعف التكامل والتنسيق بين جميع الإدارات والأقسام داخل ديوان الأمانة من أجل تسهيل العمل باللامركزية الإدارية على الواقع.
10. أن مستوى الأداء الوظيفي بديوان الأمانة ممتاز، ولكنة بحاجة أكثر إلى عقد دورات وبرامج تدريبية للموظفين بصورة دورية من أجل تحسين الأداء.
11. محدودية إشراك الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في عملية المشاركة في اتخاذ القرار.
12. عدم تشجيع القيادة العليا موظفيها على الإبداع والابتكار في إنجاز الأعمال ومكافأة الموظفين المبدعين وكذلك عدم الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي في مناقشة المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بمبادرات الموظفين.
13. هناك إهمال وبطء في تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي في ديوان عام أمانة العاصمة.
14. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين على فقرات اللامركزية الإدارية والأداء تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل).

### (3.5) التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بالآتي:

- 1- تعزيز اللامركزية الإدارية وتطويرها وضرورة إعطائها مزيداً من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لما لها من دور في تحسين مستوى الأداء وسرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة وتقليل نسبة الأخطاء المحتملة الحدوث، وكذا زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتعزيز ثقته باللامركزية الإدارية والعمل الدؤوب لإزالة جميع العوائق التي تعيق تطبيق اللامركزية الإدارية بديوان عام الأمانة.
- 2- لابد من التمكين الإداري للموظفين وإعطائهم حرية أكبر ومساعدتهم على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه تنفيذ أعمال ديوان أمانة العاصمة وتحقيق أهدافها.
- 3- الاهتمام بعملية الاتصال الإداري وتوفير قنوات فاعلة للاتصال والتواصل على الجانبين الداخلي والخارجي وإعادة النظر في تصميم النظم التي تسهل عملية تبادل المعلومات، وتبادلها بين الموظفين والمدراء لما لذلك من أثر على تطوير الأداء.
- 4- إعادة النظر في أنظمة الحوافز بديوان الأمانة وربطها بالأداء الفردي والجماعي وبما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وتحفيز الموظفين المبدعين وحثهم على المزيد من الإبداع والتميز.
- 5- السعي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام الأمانة من خلال تعزيز اللامركزية الإدارية.
- 6- العمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع الإدارات والأقسام الأخرى داخل ديوان الأمانة من أجل تسهيل العمل باللامركزية الإدارية على الواقع بهدف الاستغلال الأمثل لها خدمةً لمتخذي القرار في ديوان أمانة العاصمة.
- 7- ضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين لتوضيح أهمية اللامركزية في العمل الإداري بالنسبة للموظف والإدارة، وأثره على تطوير أدائهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية.
- 8- تعزيز الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي في مناقشة المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بمبادرات الموظفين على ألا تكون خارجة عن الإطار العملي والقانوني لديوان عام أمانة العاصمة.

9- تشجيع القيادة العليا موظفيها على الإبداع والابتكار في إنجاز الأعمال ووضع مكافأة مالية وعينية للموظفين المبدعين مما يساعد على رفع كفاءة الأداء وفاعليته.

10- العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وبما يخدم تحقيق الغايات والأهداف المرسومة ويؤدي إلى رفع الكفاءة والفاعلية الإدارية.

#### (4.5) مقترحات لبحوث مستقبلية:

يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات في موضوع اللامركزية الإدارية كونه من المواضيع الحديثة والمهمة، وتناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة، التي تمثل مقترحات لبحوث مستقبلية متعلقة بموضوع الدراسة منها:

1. اللامركزية الإدارية كأداة لرفع كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.
2. اللامركزية الإدارية وأثرها في تحسين الأداء في المؤسسات بالقطاعات العام والخاص.
3. إجراء دراسة مقارنة الأداء الوظيفي في المؤسسات للتعرف على أهم الاختلافات فيها.

## المراجع

## References

أولاً: المراجع العربيّة

ثانياً: المراجع الأجنبيّة

ثالثاً: المواقع الإلكترونيّة الموثوقة

## أولاً: المراجع العربية

### أ- الكتب:

1. أبو عيطة، عاصم. (2008): **تطبيق اللامركزية الإدارية في إدارة التعليم قبل الجامعي**، الطبعة الثانية، دار العلم للإيمان، القاهرة، مصر.
2. الجبوسي، محمد رسلان، وجاد الله، جميلة. (2001): **الإدارة: علم وتطبيق**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن.
3. الديلمي، عصام حسن وصالح، علي عبد الرحيم. (2014): **البحث العلمي أسسه ومناهجه**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش. (2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
5. السكائرة، بلال خلف. (2010): **القيادة الإدارية الفعالة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص.124-188، عمّان، الأردن.
6. السنفي، عبدالله عبدالله، والعريقي، منصور محمد إسماعيل. (2018): **الإدارة**، الطبعة السادسة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
7. الصيرفي، محمد. (2007): **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
8. الطائي وآخرون. (2006). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن منصور. (2008): **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
10. العدلوني، محمد أكرم. (2006): **العمل المؤسسي**، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

11. العريفي، منصور محمد إسماعيل. (2014): إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
12. العريفي، منصور محمد إسماعيل. (2018): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الخامسة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
13. العريفي، منصور محمد إسماعيل. (2018): السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
14. العريفي، منصور محمد إسماعيل، والنشمي، مراد محمد عبدالله. (2019): طرق البحث العلمي، الطبعة السادسة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، ص6، صنعاء، اليمن.
15. العكيلي، عبد الأمير عبد العظيم. (2002): مبادئ الإدارة العامة: مدخل بيئي وسياسي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الجامعة المفتوحة، ليبيا.
16. العلاق، بشير. (2010): نظريات الاتصال: مدخل متكامل، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص14، عمان، الأردن.
17. الغالي، طاهر منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007): الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي معاصر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. المدهون، محمد. (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
19. آل سعود، سعود. (2008): الإدارة العامة في السعودية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
20. الكبيسي، عامر خضير. (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
21. المغربي، عبد الحميد. (2006): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

22. الهواري، سيد. (2002): الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
23. أيوب، ناديا. (2009): نظريات القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار شمس، جامعة دمشق، سوريا.
24. بدر، حامد أحمد رمضان. (2007): السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
25. برنوطي، سعاد نايف. (2004): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. حريم، حسين. (2006): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. خميس، موسى يوسف. (2007): مدخل إلى التخطيط، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. درة، عبد الباري إبراهيم، والصبغ، زهير نعيم. (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. سيد، أسامة. (2008): الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، الطبعة الثانية، دار العلم والإيمان، القاهرة، مصر.
30. شاكر، محمد، سوسن. (2011): تقويم جودة الأداء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
31. شحادة، نظمي. (2000): إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. عاشور، أحمد صقر. (2003): الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
33. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

34. عريفي، سامي. (2007): الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
35. عليان، ربحي مصطفى. (2007): أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص108، عمّان، الأردن.
36. عليان، ربحي، مصطفى. (2000): مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمّان، الأردن.
37. فياض وآخرون. (2010): مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
38. قاسمي، ناصر. (2011): دليل المصطلحات في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات، الجزائر.
39. قنديل، علاء محمد سيد. (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للدراسة والنشر، عمّان، الأردن.
40. كنعان، نواف. (2009): القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار الثقافة، بيروت، لبنان.
41. كورتل، فريد. (2010): الاتصال واتخاذ القرار، الطبعة الثانية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
42. ماهر، أحمد. (2004): الإدارة: المبادئ والمهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
43. مصطفى، أحمد سيد. (2005): إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
44. ناصر، هاشم. (2005): الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

## ب- النجوات والبحوث والرسائل العلمية:

1. أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق. (2010): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، جامعة الأزهر، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
2. أبو عياش، فرح. (2017): واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، دراسة ميدانية، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، غزة.
3. أبو وطفة، سماهر. (2010): تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. الجساسي، عبدالله. (2010): اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
5. الجوري، محمد عبدالله. (2013): تطوير الأداء المؤسسي في أمانة العاصمة صنعاء، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء.
6. الحربي، محمد. (2007): تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية: دراسة مسحية على القيادات المركزية في وزارة التربية والتعليم السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
7. الحلايبة، غازي. (2013): أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
8. الحلو، عبد العزيز. (2010): أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
9. الرشيد، جهاد. (2003): إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

10. إسماعيل، عمر. (2001): محددات زيادة الإنتاجية: نموذج القطاع الصناعي الفلسطيني، بحث مقدم لمؤتمر الإنتاجية العربي الأول، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مصر.
11. الأسطل، أميمة. (2009): فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. السقا، منذر صبحي عبدالله. (2013): الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
13. السهلي، فهد فلاح ماضي. (2008): المركزية واللامركزية في عملية إصدار جواز السفر السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
14. الصوري، كمال. (2008): واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العالي بمحافظة غزة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
15. الصوص، سمير. (2011): سلسلة أدوات تحسين الإنتاجية، وزارة الاقتصاد الوطني، مكتب محافظة قلقيلية، غزة.
16. العتيبي، غائض. (2008): موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.
17. العثمان، محمد. (2003): تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بوابة العلوم الأمنية، الرياض.
18. العجلة، توفيق. (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
19. العساف، عبدالله. (2003): علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

20. العواودة، عاطف محمد فالح. (2008): **العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
21. الغزاوي، راوية. (2012): **إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم**، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك.
22. القحطاني، لاحق عبد الله. (2007): **الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
23. المانع، محمد. (2006): **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
24. المطرفي، ذياب. (2012): **فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
25. المنديل، خالد بن فيحان. (2003): **المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
26. الهور، رأفت. (2006): **تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
27. بوعابس، مجدي مبارك صالح. (2014): **التنظيم الإداري في الجمهورية اليمنية بين المركزية واللامركزية**، رسالة ماجستير، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا.
28. بوقطاف، فوزية. (2009): **أثر تفويض السلطة على فعالية القرار**، مصنع إيتار الجزائر للخزف **بقالمة نموذجاً**، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر.
29. بوقطاف، محمود. (2014): **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة محمد حنيضر بسكرة، الجزائر.

30. جبر، هشام. (2004): إدارة البلديات وتحليل سياسة اللامركزية في المناطق الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
31. حرب، حسام الدين. (2011): أثر التغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة على القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
32. حلاق، محمد. (2012): المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية الإدارية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية، دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28 ، العدد الثاني، دمشق.
33. خلف، محمد. (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
34. دياب، أمجد. (2004): تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
35. راضي، أيمن عبد القادر عبد الرحيم. (2010): دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
36. شهاب، عصماء محمد حسين. (2009): فاعلية نظام تقويم الاداء ودوره في تطوير العمل المؤسسي، دراسة تطبيقية في المؤسسات النفطية بمحافظة عدن، رسالة ماجستير، جامعة عدن.
37. عبد المعطي، أيمن سيد. (2014): الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة. جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
38. فهد، فهد عيد ناصر. (2010): تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، دولة الكويت.
39. قاسم، سعاد. (2011): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

40. مازن، عبد العزيز. (2006): التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، مجمع الشرق الأوسط للصناعات، رسالة ماجستير، الأردن.
41. مطر، عصام. (2008): التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان.
42. مطهر، يحيى محمد. (2012): إدارة وتنمية الموارد البشرية، مركز تطوير الإدارة العامة، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء.
43. منصور، رشيد. (2004): المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، الضفة الغربية.
44. مهنا، إبراهيم عفيف. (2009): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، غزة.
45. نعيرات، مجولين. (2006): التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
46. هنية، ماجد. (2005): العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
47. ناجي، يزن سلطان. (2007): اختصاصات المجالس المحلية في ضوء اللامركزية الإدارية في الجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية على المجالس المحلية، رسالة ماجستير، جامعة عدن.

## ج- الدوريات:

1. الحوامدة، نضال، والفهداوي، فهمي. (2002): أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمان.

2. الزعبي، دلال. (2003): درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقان في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد (5)، العدد (3)، مملكة البحرين.
3. الطائي، رعد، وقادة، عيسى. (2010): إدارة الجودة الشاملة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، غزة.
4. العنزي، سعد والساعدي، مؤيد. (2007): فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45)، 16.
5. درة، عبد الباري. (2003): التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد (9)، العدد (4)، عمان.
6. درويش، ماهر والشمري، إبراهيم. (2010): تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
7. زاوي، صورية وتومي، ميلود. (2010): دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، جوان، (7)، 9-10.
8. عبيد، شاهر وآخرون. (2013): تقييم أفراد المجتمع المحلي لأداء أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في بلديات محافظة جنين في الدورة الانتخابية التي جرت عام (2005)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، فلسطين.
9. عوض، عاطف. (2013): أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29)، العدد (3)، دمشق.
10. مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون. (2002): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
11. هاشم، عبد العزيز. (2003): أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل، دراسة مقارنة التطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة.

12. سعيد، هديل كاظم والعلاق، عصام مجيد. (2015): علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ضوء المركزية واللامركزية الإدارية، دراسة ميدانية في مجلس محافظة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد (21)، العدد (85)، ص 138-168، بغداد.

### د- تقارير وإصدارات حكومية

- تشريعات وقوانين السلطة المحلية، 2008م، الطبعة الثالثة، وزارة الشؤون القانونية.
- دليل الخدمات العامة بأمانة العاصمة، أمانة العاصمة 2006.

**A: Books**

1. Armstrong, Michael, (2006). "Performance Management: Key strategies and practical guidelines", 3rd ed., Kogan Page.
2. Blackburn, C. & Tétreault, S. (2013). "Managers, gérer vos ressources humaines, votre temps et vos priorités: Managez mieux, stressés moins", Gereso, France.
3. Daft, R. (2010). "Organization theory and design", Cengage learning/South Western.
4. Daft, Richard L., (2001). "Organization Theory and Design", St Paul, West Publishing Co.
5. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001). "Human Resource Management", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.
6. Dessler, Gary, (2003). "Human Resource Management", 9th edition, New Jersey: Prentice-Hall.
7. Dessler, Gary, (2008). "Fundamentals of Human Resource Management", Pearson, International Edition.
8. Durand, M. J., & Chouinard, R. (2012). "L'évaluation des apprentissages: de la planification de la démarche à la communication des résultats" M. Didier, Canada.
9. Foot, Margaret & Hook, Caroline, (2008). "Introducing Human Resource Management", 5th Edition, Pearson.
10. Jeston & Nelis, (2006). "Business Process Management: practical Guidelines to Successful Implementations", First edition, Butterworth.
11. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory. 3rd ed. McGraw-Hill, U.S.A.

12. Patterson, MG, West, M A, Lawthom, R and Nickell, S (2003). Impact of People Management Practices on Performance, Institute of Personnel and Development, London.
13. Redman, Tom & Wilkinson, Adrian, (2008). "Contemporary Human Resource Management: Text and Cases ", 3rd Edition, Pearson.
14. Robbins, Stephen, (2001). "Business Today", Harcourt Inc., Florida.
15. Torrington, Derek; Laura Hall, Steven Taylor, (2008). Fundamentals of Human Resource Management Managing People at Word, Pearson.
16. William, Pride, (2005). "Business", 8th ed, Houghton Mifflin Co., Boston, 2005.

## **B: Thesis**

1. Alinio. (2008). "Philippine Local Government Officials Perceptions Of Decentralization And its Effects On Local Governments' Administrative Capabilities", The George Washington University.
2. Chandrannuj, (2004). Municipal Government, Social Capital And Decentralization In Thailand (Doctoral dissertation, Northern Illinois University).
3. Hung, (2006). "A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan (China)", Dissertation, University of the incarnate word, Taiwan.
4. Hynes, J. (2004).The Relationship between the Dimensions of Teacher Empowerment and Principal's Job, Southern Illinois University UMI, Dissertation preview.
5. Karlström, Kajsa (2015). "Decentralization Corruption And The Role Of Democracy", Department of Political Science, University of Gothenburg.
6. Langa, Veneranda (2014)."Zimbabwe: One of the most corrupt countries",<http://www.zimbabwesituation.com/news/tag/5-december-2014>.

7. Larose, M.J. (1998). "Decentralization Paradox: The Magnetism of Centrality on a Vision of Collaborative Decision", Ph. D. dissertation, Regent University, Ann Arbor, Michigan, U.S.A.
8. Martin, & Crossland, & Jobson, (2001). "Is There A connection: Teacher Empowerment, Teachers' Sense Of Responsibility", And Student Success? Eric,ED460116,SP040473.
9. Martin, H.(2006). "The Effect Of Task Type Mixture Awareness On Individual Perception Of Job Satisfaction, Employee Involvement", Dissertation, Capella University.
10. Rivera, M.I, (1999). "Decentralization Central Office Role and Responsibilities", Dissertation Abstracts International - A60/02: 303.
11. Tyra, (1998). "Essential Components of School Decentralization: A study of Theory to Practice in Kentucky Model of School - Based Decision Making as Viewed by Elementary Principal Governance", [Dissertation Abstracts International - A58/07:2487,Jan.
12. Wilmar, S.(2009). policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below, University of Hawai'i at Manoa , United States Hawaii.

## **C: Periodicals**

1. Al-Jammal, H. (2015). "The impact of the delegation of authority on employee", performance at great Irbid municipality: case study, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 5, No. 3.
2. Carter, T (2009). "Managers Empowering Employees", American Journal of Economics and Business Administration.
3. Carter, T (2009). "Managers Empowering Employees", American Journal of Economics and Business Administration.

4. Gómez,2 Eduardo J.(2008). "ATemporal Analytical Approach to Decentralization: Lessons from Brazil's Health Sector", Journal of Health Politics, Policy and Law, Vol. 33, No. 1, February.
5. Hughes, L. (2002). "If you want something done right delegate It. Women in Business", Vol. 53, 7. p.17.
6. Newton, T and Findlay, P. (2001). "Playing god? the performance of appraisal", Human Resource Management Journal, 6(3): 42–56.
7. Pimentel, J. L. (2010). A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis. USM R&D Journal, 18(2), 109-112
8. Randolph, W. (2000). "Re-thinking Empowerment: Why is it hard to Achieve?", 29 (2), 94-108
9. Shekari,G., Naien, & Reza, S, (2012). "Relationship Between Delegation Authority Process And Rate Of Effectiveness, Interdisciplinary", Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. 4, No 5.
10. Willis, A. (2000). "Breaking through the barriers to empowerment Hospitality Material Management Quarterly", 29(4), 69-80.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية الموثوقة

- |  |   |
|--|---|
| <a href="http://www.sanaacity.com">www.sanaacity.com</a><br><a href="mailto:info@sanaacity.com">info@sanaacity.com</a> | 1. المواقع الإلكترونية لديوان عام أمانة العاصمة |
| <a href="http://www.Socio.montadaribia.com">www.Socio.montadaribia.com</a>   | 2. موقع سوسيولوجيا للبحث العلمي                 |
| <a href="http://www.emarefa.net">www.emarefa.net</a>   | 3. موقع معرفة للرسائل العلمية                   |
| <a href="http://www.new-duc.com">www.new-duc.com</a>   | 4. موقع للكتب العلمية                           |
| <a href="http://www.yemen-nic.info">www.yemen-nic.info</a>   | 5. موقع المركز الوطني للمعلومات                 |

## الملاحق

## Appendix

ملحق رقم (1): نسخة من استمارة تحكيم الاستبيان

ملحق رقم (2): نسخة نهائية من استمارة الاستبيان

ملحق رقم (3): كشف بأسماء الأشخاص المحكمين

ملحق رقم (4): كشف بأسماء الأشخاص الذين تم مقابلتهم بديوان الأمانة

ملحق رقم (5): النماذج والمقاييس المستخدمة في تحليل وتشخيص ديوان الأمانة

ملحق رقم (1)

نسخة من استمارة تحكيم الاستبيان



جامعة المستقبل

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

## استمارة تحكيم استبيان

الأستاذ الدكتور/..... المحترم

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء - دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان عام أمانة العاصمة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال من جامعة المستقبل- صنعاء، وسيتم توزيع الاستبيان على الموظفين في ديوان عام أمانة العاصمة وذلك بهدف التعرف على دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء. وبوصفكم من المشهود لهم بالدقة والرغبة في العطاء والقدرة عليه، وفي ضوء ما تتمتعون به من خبرات واسعة، يرجى منكم التكرم بإبداء آرائكم وملاحظاتكم حول عبارات الاستبانة ودقة صياغتها ووضوحها وكذلك مدى ملاءمتها لما وضعت لقياسه، ثم طرح التعديل المناسب وإضافة أو حذف ما ترونه من عبارات. ويتقدم الباحث لسيادتكم بفائق الشكر والتقدير والعرفان على ما تقدمونه من آراء ومقترحات تسهم في إثراء البحث وتحقيق أهدافه.

الباحث/

محمد عبد الرحمن بهاء الدين حمزة

772220920

## أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق عليك:

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر:

- أقل من 30 سنة  
 من 31 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  
 أكثر من 50 سنة

3. المستوى الوظيفي:

- مدير عام  
 مدير إدارة  
 رئيس قسم  
 مختص

4. المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة  
 دبلوم بعد الثانوية  
 بكالوريوس  
 ماجستير  
 دكتوراه

5. سنوات الخبرة في العمل:

- أقل من 5 سنوات  
 من 6 إلى 15 سنة  
 من 16 إلى 25 سنة  
 أكثر من 26 سنة

## ثانياً: مجالات الاستبيان

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

### المجال الأول: اللامركزية الإدارية

اللامركزية الإدارية: يقصد بها مدى تفويض الموظفين في المستويات الإدارية العليا لبعض المهام للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا من خلال التمكين الإداري، وتفويض السلطة، والاتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار. أي أن اللامركزية هي أسلوب إداري يقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا بها.

أولاً: التمكين الإداري					
ملاحظات إن وجدت	مناسبة للعبارة		انتمائها للمجال		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
					1- يشعر الموظفون أن اللامركزية الإدارية الممنوحة لهم تتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم.
					2- تعمل اللامركزية الإدارية على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى الموظفين.
					3- تساعد اللامركزية الإدارية على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد إنجازها.
					4- تعمل اللامركزية الإدارية على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية.
					5- تمكن اللامركزية الإدارية الموظفين من اتخاذ القرار السليم.
					6- تساعد اللامركزية الإدارية على خفض نسبة المشكلات في العمل.
					7- تزيد اللامركزية الإدارية من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية في الوقت المحدد.
					8- تقلل اللامركزية الإدارية من وجود الأخطاء في الأعمال المنجزة.
					9- يستطيع الموظفون العاملين في إدارتك التصرف بشكل جيد في حال عدم وجودك إذا لزم الأمر.
					10- تعمل اللامركزية الإدارية على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين.

ثانياً: تفويض السلطة					
ملاحظات إن وجدت	مناسبة للعبارة		انتمائها للمجال		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
					1- الموظفون العاملون معك يلتزمون بالأعمال الموكلة إليهم.
					2- توجد علاقة بين نوعية العمل و عملية تفويض السلطة.
					3- تحدد الأنظمة المعمول بها حالياً في ديوان أمانة العاصمة من عملية تفويض السلطة.
					4- يؤدي عدم اقتناع القيادات العليا نحو اللامركزية الإدارية بعرقلة عملية تفويض السلطة.
					5- يشعر الموظفون أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم.
					6- يتمتع كل موظف بقدرة كافية على القيام بأعباء العمل المكلف بها.
					7- تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم القيادة العليا.
					8- يتم تفويض السلطة باستمرار للمستويات الدنيا على أسس واضحة.
					9- الموظفون الذين يتم تفويضهم ينجحون أعمالهم في المواعيد المقررة.
					10- يسأل الموظفون عن الإرشادات التي تمكنهم من القيام بالمهام التي تفوض إليهم.
					11- يتم العمل على تدريب الموظفين بشكل دوري للقيام بجميع مهام العمل.

### ثالثاً: الاتصال الإداري

ملاحظات إن وجدت	مناسبة للعبارة		انتماؤها للمجال		الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
					1- تزيد اللامركزية الإدارية من فاعلية الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد.
					2- تعزز اللامركزية الإدارية من الاتصالات الإدارية بين الموظفين.
					3- تعمل اللامركزية الإدارية على إيجاد جو من الترابط بين الموظفين.
					4- تزيد اللامركزية الإدارية من مستوى التنسيق بين الموظفين.
					5- تعزز اللامركزية الإدارية من الرغبة في العمل الجماعي.
					6- تساعد اللامركزية الإدارية في احترام وجهات نظر الآخرين.
					7- تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل شفافية ومرونة.
					8- تعمل اللامركزية الإدارية على تنمية روح الانتماء إلى العمل بين الموظفين.
					9- تعمل اللامركزية الإدارية على توفير نمط علاقات إنسانية يسودها التفاهم والمشاركة.
					10- يتم تبادل البيانات بين الإدارات المختلفة بكل سهولة ويسر.
					11- يتم الحصول على المعلومات التي تخص خدمة الموظفين دون عقبات.
					12- يستطيع كل موظف الحصول على المعلومات الخاصة بخدمة المواطنين.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار					
ملاحظات إن وجدت	مناسبة للعبارة		انتمائها للمجال		الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
					1- يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين.
					2- يعرض المدراء القرار على المرؤوسين قبل إصداره لمعرفة قبولهم له فإن نال قبولهم يتم تنفيذه وإذا لاقى استيائهم يتم تعديله.
					3- اعتمد على البحث والدراسة للأراء والمقترحات التي تقدم لي من الزملاء والمستشارين.
					4- يقنع المدراء المرؤوسين بقبول القرار الذي ينون اتخاذه.
					5- يجب أن أسأل مديري قبل أن أعمل أي شيء.
					6- يتم التنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى لصنع القرار.
					7- يستطيع الموظف صناعة القرار بمفرده وإبلاغ مرؤوسيه.
					8- عندما يتخذ المدير القرار فإنه يشعر مرؤوسيه بأنهم شاركوا معه في اتخاذ القرار.
					9- يناقش المدير المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.
					10- يشجع المدراء مرؤوسيهم على المبادرة بالمشاركة في اتخاذ القرار.
					11- يترك المدراء اتخاذ القرار للمرؤوسين ليقررو القرار الذي أنفقوا عليه.

## المجال الثاني: الأداء

الأداء: يقصد به تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

أولاً: أداء الموظفين					
ملاحظات إن وجدت	مناسبة للعبارة		انتمائها للمجال		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
					1- ينجز الموظفون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.
					2- تعمل القيادة العليا على رفع أداء الموظفين من خلال تطبيق مبادئ اللامركزية الإدارية في العمل.
					3- تعمل اللامركزية الإدارية على إحداث انطباع جيد لدى الرؤوسيين والاهتمام بشؤونهم.
					4- تعمل اللامركزية الإدارية على إنجاز الأعمال المطلوبة من الموظف في الوقت المحدد.
					5- يتأثر مستوى أداء الموظفين بشكل مباشر في مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية.
					6- تساعد اللامركزية الإدارية الموظفين على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل.
					7- تقلل اللامركزية الإدارية من الروتين الوظيفي، وتعمل على التنسيق والتواصل بين الموظفين وتأدية الأعمال المناطة بهم بطريقة صحيحة.
					8- تساعد اللامركزية الإدارية الموظفين على القيام بالتخطيط لأداء العمل المناط بهم، والاعتماد على أنفسهم في إنجاز الأعمال اليومية بشكل جيد.
					9- لدى الموظفين القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					10- يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم.
					11- يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة.
					12- يعمل نظام الحوافز المرتبط بمدى العمل باللامركزية الإدارية على تحسين مستوى أداء الموظفين.

ثانياً: مهارة تنظيم وإدارة الوقت					
ملاحظات إن وجدت	مناسبة للعبارة		انتمائها للمجال		الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
					1- تعمل اللامركزية الإدارية على إنجاز الخدمات المطلوبة من المواطنين بسرعة.
					2- تعمل اللامركزية الإدارية على توفير الوقت لإنجاز الأعمال الإدارية على كافة المستويات الإدارية.
					3- تساهم اللامركزية الإدارية في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.
					4- تساعد اللامركزية الإدارية الموظفين على تحفيزهم للعمل وتخطيط أوقاتهم.
					5- تعمل اللامركزية الإدارية على استغلال أوقات الموظفين.
					6- تزيد اللامركزية الإدارية من إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.

ثالثاً: زيادة الإنتاجية					
ملاحظات إن وجدت	مناسبة للعبارة		انتمائها للمجال		الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
					1- تساعد اللامركزية الإدارية على زيادة الإنتاجية والتركيز على أهداف العمل.
					2- تعزز اللامركزية الإدارية الانتماء للعمل.
					3- تعمل اللامركزية الإدارية على خلق نوع من أنواع المسؤولية عند الموظف.
					4- تساعد اللامركزية الإدارية على تحسين الاتصال والتواصل في العمل.
					5- تساعد اللامركزية الإدارية من الاهتمام بالعمل مما يزيد من الإنتاجية.
					6- توفر اللامركزية الإدارية بيئة محفزة للعمل مما يزيد من الإنتاجية.
					7- تعمل اللامركزية الإدارية على إيجاد علاقات اجتماعية قوية تحسن من درجة الإنتاجية.
					8- توفر اللامركزية الإدارية بيئة مريحة تؤثر إيجاباً على زيادة الإنتاجية في العمل.

رابعاً: الإبداع والابتكار					
ملاحظات إن وجدت	مناسبة للعبارة		انتمائها للمجال		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
					1- تساعد اللامركزية الإدارية على التحسين المستمر في العمل الإداري وزيادة الابتكارات لدى الموظفين.
					2- تقلل اللامركزية الإدارية من الروتين الوظيفي.
					3- تزيد اللامركزية الإدارية من قدرة الموظف على الإبداع والابتكار.
					4- تكسب اللامركزية الإدارية الموظف تجارب متنوعة تزيد من مهاراته.
					5- تكشف اللامركزية الإدارية مزايا وقدرات إبداع الموظفين.
					6- ساعدت مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري.
					7- تعتمد اللامركزية الإدارية على إنجاز الأعمال وسرعتها أكثر من الدوام اليومي.
					8- تساعد اللامركزية الإدارية على التجديد في العمل الإداري.

شكر تعاونكم

ملحق رقم (2)

نسخة نهائية من استمارة الاستبيان كما سُلمت لأفراد العينة



جامعة المستقبل

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

## استبيان بعنوان

### دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء

المحترمون

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث بعنوان: (دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان عام أمانة العاصمة)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، ويشمل الاستبيان على مجالين، المجال الأول: اللامركزية الإدارية ويحتوي على الأبعاد الآتية (التمكين الإداري، وتفويض السلطة، والاتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار)، والمجال الثاني: الأداء ويحتوي على الأبعاد الآتية (أداء الموظفين، ومهارة تنظيم وإدارة الوقت، وزيادة الإنتاجية، والإبداع والابتكار).

إن اهتمامكم بتعبئة هذا الاستبيان سيكون له مردوده الإيجابي والفعال في إنجاح هذا البحث.

لذا: نأمل من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم بوضع علامة (√) في الخلية التي تختارونها امام كل عبارة من عبارات الاستبيان.

مع العلم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام ،،،

الباحث:

محمد عبد الرحمن بهاء الدين حمزة

772220920

## أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق عليك:

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

3. المستوى الوظيفي:

- مدير عام
- مدير إدارة
- رئيس قسم
- مختص

4. المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة
- دبلوم بعد الثانوية
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

5. سنوات الخبرة في العمل:

- أقل من 5 سنوات
- من 6 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 25 سنة
- أكثر من 26 سنة

## ثانياً: مجالات الاستبيان

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

### المجال الأول: اللامركزية الإدارية

اللامركزية الإدارية: يقصد بها مدى تفويض الموظفين في المستويات الإدارية العليا لبعض المهام للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا من خلال التمكين الإداري، وتفويض السلطة، والاتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار. أي أن اللامركزية الإدارية هي أسلوب إداري يقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا بها.

أولاً: التمكين الإداري					الفقرة
درجة القياس					
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1- يشعر الموظفون أن اللامركزية الإدارية الممنوحة لهم تتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم.
					2- تعمل اللامركزية الإدارية على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى الموظفين.
					3- تساعد اللامركزية الإدارية على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد إنجازها.
					4- تعمل اللامركزية الإدارية على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية.
					5- تمكن اللامركزية الإدارية الموظفين من اتخاذ القرار السليم.
					6- تساعد اللامركزية الإدارية على خفض نسبة المشكلات في العمل.
					7- تزيد اللامركزية الإدارية من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية في الوقت المحدد.
					8- تقلل اللامركزية الإدارية من وجود الأخطاء في الأعمال المنجزة.
					9- يستطيع الموظفون العاملون في إدارتك التصرف بشكل جيد في حال عدم وجودك إذا لزم الأمر.
					10- تعمل اللامركزية الإدارية على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين.

ثانياً: تفويض السلطة					
درجة القياس					الفقرة
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1- الموظفون العاملون معك يلتزمون بالأعمال المفوضة لهم.
					2- توجد علاقة بين نوعية العمل وعملية تفويض السلطة.
					3- تحد الأنظمة المعمول بها حالياً في ديوان أمانة العاصمة من عملية تفويض السلطة.
					4- يؤدي عدم اقتناع القيادات العليا نحو اللامركزية الإدارية إلى عرقلة عملية تفويض السلطة.
					5- يشعر الموظفون أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم.
					6- يتمتع كل موظف بقدرة عالية للقيام بأعباء العمل المكلف به.
					7- تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم القيادة العليا.
					8- يتم تفويض السلطة باستمرار على أسس واضحة.
					9- الموظفون الذين يتم تفويضهم ينجزون أعمالهم في المواعيد المقررة.
					10- يسأل الموظفون عن الإرشادات التي تمكنهم من القيام بالمهام التي تفوض إليهم.
					11- يتم العمل على تدريب الموظفين بشكل دوري للقيام بجميع مهام العمل.

### ثالثاً: الاتصال الإداري

درجة القياس					الفقرة
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1- تزيد اللامركزية الإدارية من فاعلية الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد.
					2- تعزز اللامركزية الإدارية من الاتصالات الإدارية بين الموظفين.
					3- تعمل اللامركزية الإدارية على إيجاد جو من الترابط بين الموظفين.
					4- تزيد اللامركزية الإدارية من مستوى التنسيق بين الموظفين.
					5- تساعد اللامركزية الإدارية في احترام وجهات نظر الآخرين.
					6- تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل شفافية ومرونة.
					7- تعمل اللامركزية الإدارية على تنمية روح الانتماء إلى العمل بين الموظفين.
					8- تعمل اللامركزية الإدارية على توفير نمط علاقات إنسانية يسودها التفاهم والمشاركة.
					9- يتم تبادل البيانات بين الإدارات المختلفة بكل سهولة ويسر.
					10- يتم الحصول على المعلومات التي تخص خدمة الموظفين دون عقبات.
					11- يستطيع كل موظف الحصول على المعلومات الخاصة بخدمة المواطنين.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار					
درجة القياس					الفقرة
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1- يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين.
					2- يعرض المدراء القرار على المرؤوسين قبل إصداره لمعرفة قبولهم له.
					3- اعتمد على البحث والدراسة للأراء والمقترحات التي تقدم لي من الزملاء والمستشارين.
					4- يعمل المدراء على إقناع المرؤوسين بقبول القرار الذي سيتم اتخاذه.
					5- يجب أن أسأل مديري قبل أن أعمل أي شيء.
					6- يتم التنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى لصنع القرار.
					7- يستطيع الموظف اتخاذ القرار بمفرده وإبلاغ رؤسائه.
					8- يُشعر المدير مرؤوسيه بأنهم شاركوا معه في اتخاذ القرار.
					9- يناقش المدير المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.
					10- يشجع المدراء مرؤوسيهم على المبادرة بالمشاركة في اتخاذ القرار.
					11- يترك المدراء اتخاذ القرار للمرؤوسين.

## المجال الثاني الأداء

الأداء: يقصد به تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

أولاً: أداء الموظفين					الفقرة
درجة القياس					
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1- ينجز الموظفون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.
					2- تعمل القيادة العليا على رفع أداء الموظفين من خلال تطبيق مبادئ اللامركزية الإدارية في العمل.
					3- تعمل اللامركزية الإدارية على إحداث انطباع جيد لدى المرؤوسين والاهتمام بشؤونهم.
					4- تساعد اللامركزية الإدارية على إنجاز الأعمال المطلوبة من الموظف في الوقت المحدد.
					5- يتأثر مستوى أداء الموظفين بشكل مباشر وفقاً لمستوى تطبيق اللامركزية الإدارية.
					6- تساعد اللامركزية الإدارية الموظفين على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل.
					7- تقلل اللامركزية الإدارية من الروتين الوظيفي، وتعمل على التنسيق والتواصل بين الموظفين وتأدية الأعمال المناطة بهم بطريقة صحيحة.
					8- تساعد اللامركزية الإدارية الموظفين على القيام بالتخطيط لأداء العمل المناط بهم، والاعتماد على أنفسهم في إنجاز الأعمال اليومية بشكل جيد.
					9- يتمتع الموظفون بالقدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					10- يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم.
					11- يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة.
					12- يعمل نظام الحوافز المرتبط باللامركزية الإدارية على تحسين مستوى أداء الموظفين.

ثانياً: مهارة تنظيم وإدارة الوقت					
درجة القياس					الفقرة
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1- تساعد اللامركزية الإدارية على إنجاز الخدمات التي يطلبها المواطنون بسرعة.
					2- تعمل اللامركزية الإدارية على توفير الوقت لإنجاز الأعمال الإدارية على كافة المستويات الإدارية.
					3- تساهم اللامركزية الإدارية في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.
					4- تساعد اللامركزية الإدارية الموظفين على تحفيزهم للعمل وتخطيط أوقاتهم.
					5- تعمل اللامركزية الإدارية على استغلال أوقات الموظفين.
					6- تساهم اللامركزية الإدارية في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.

ثالثاً: زيادة الإنتاجية					
درجة القياس					الفقرة
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1- تساعد اللامركزية الإدارية على زيادة الإنتاجية والتركيز على أهداف العمل.
					2- تعزز اللامركزية الإدارية الانتماء للعمل.
					3- تعمل اللامركزية الإدارية على خلق نوع من أنواع المسؤولية عند الموظف.
					4- تساعد اللامركزية الإدارية على تحسين الاتصال والتواصل في العمل.
					5- تساعد اللامركزية الإدارية من الاهتمام بالعامل مما يزيد من الإنتاجية.
					6- توفر اللامركزية الإدارية بيئة محفزة للعمل مما يزيد من الإنتاجية.
					7- تعمل اللامركزية الإدارية على خلق علاقات اجتماعية قوية تحسن من درجة الإنتاجية.
					8- توفر اللامركزية الإدارية بيئة مريحة تؤثر إيجاباً على زيادة الإنتاجية في العمل.

### رابعاً: الإبداع والابتكار

درجة القياس					الفقرة
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1- تساعد اللامركزية الإدارية على التحسين المستمر في العمل الإداري.
					2- تقلل اللامركزية الإدارية من الروتين الوظيفي.
					3- تزيد اللامركزية الإدارية من قدرة الموظف على الإبداع والابتكار.
					4- تكسب اللامركزية الإدارية الموظف تجارب متنوعة تزيد من مهاراته.
					5- تساعد اللامركزية الإدارية في اكتشاف مزايا وقدرات إبداع الموظفين.
					6- تساعد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري.
					7- تعتمد اللامركزية الإدارية على إنجاز الأعمال وسرعتها أكثر من الدوام اليومي.
					8- تساعد اللامركزية الإدارية على التجديد في العمل الإداري.

### ملحق رقم (3)

كشف بأسماء الأشخاص الذين عرضت عليهم استمارة الاستبيان للتحكيم

م	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	جهة العمل
1	أ.د/ فضل محمد المحمودي	إدارة أعمال	أستاذ	جامعة صنعاء
2	أ.د/ سنان غالب المرهضي	إدارة أعمال	أستاذ	جامعة صنعاء
3	أ.د/ محمد عبدالله حميد	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة المستقبل
4	أ.د/ أحمد محمد النويهي	نظم معلومات إدارية	أستاذ مشارك	جامعة المستقبل
5	أ.د/ عبد الغني مطهر النور	قياس وتقويم في المناهج	أستاذ مشارك	جامعة المستقبل
6	د/ منير صالح العزاني	جودة تعليم	أستاذ مساعد	جامعة المستقبل
7	د/ جميل أحمد الجويد	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	جامعة المستقبل
8	د/ طارق محمد الأكوخ	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	جامعة المستقبل
9	د/ عبد الكريم صالح القفري	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	الجامعة اليمنية

ملحق رقم (4)

قائمة بأسماء الأشخاص الذين تم مقابلتهم بديوان عام أمانة العاصمة

م	الاسم	الوظيفة
1	محمد رزق الصرمي	وكيل أول أمانة العاصمة
2	محمد عبد العزيز عبد الغني	وكيل أمانة العاصمة
3	عبدالمالك الخزان	مدير عام الموارد البشرية
4	مسعد محمد الفرح	نائب مدير شؤون الموظفين
5	علي عبده	رئيس قسم الاستحقاق بإدارة شؤون الموظفين
6	خالد علي الجرادي	سكرتير أمين العاصمة
7	عبد الرحمن المعلمي	مدير عام التدريب والبحوث
8	عبد الحكيم الريامي	أمين عام نادي شباب أمانة العاصمة

ملحق رقم (5)

النماذج والمقاييس المستخدمة في تحليل وتشخيص ديوان أمانة العاصمة

تقييم الهيكل التنظيمي لديوان عام امانة العاصمة			
درجة توفرها			معايير التقييم
متدنية	متوسطة	عالية	
			1- المرونة في الاستجابة للتغير في البيئة الخارجية.
			2- وضوح الأهمية النسبية للمهام والأنشطة ووضعها في المستوى الإداري المناسب لها (نسبة الوظائف الأساسية إلى الثانوية).
			3- وضوح وتناسب الصلاحيات والمسئوليات.
			4- كفاءة وفعالية أدوات أو أساليب التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة.
			5- كفاءة وفعالية الأدلة الإرشادية الخاصة بالمهام والاختصاصات لكل وحدة تنظيمية.
			6- كفاءة وفعالية تفويض السلطات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة.
			7- تحقيق التنظيم الحالي لمفهوم العدالة والمساواة في خدمة المواطنين (المتعاملين/ المستفيدين).

## المقياس المستخدم في تقييم الأسلوب المتبع في قيادة أمانة العاصمة

تقييم الأسلوب المتبع في قيادة ديوان عام أمانة العاصمة				الأسلوب
درجة توفرها			المكونات	
متدنية	متوسطة	عالية		
			- تحديد الأدوار والمهام.	الإدارة بالأهداف
			- تحديد مجالات تحقيق النتائج الأساسية.	
			- تحديد مؤشرات الأداء.	
			- تحديد الأهداف أو النتائج المطلوبة.	
			- وضع الخطط وبرامج العمل.	
			- الرقابة وقياس الأداء والتقييم.	
			- الإيمان بالقيم التنظيمية والالتزام بها لنجاح المنظمة.	الإدارة بالقيم والمبادئ
			- نشر القيم وإعلامها للقيادات والموظفين.	
			- تعليم/تأهيل القيادات والموظفين لطرق تطبيق القيم والمهارات لتحويلها إلى ثقافة مؤسسية.	
			- وضع مقاييس للقيم التنظيمية.	
			- التنسيق بين متطلبات التنظيم وتطبيق القيم بشفافية وعدالة ومساواة.	
			- تقدير ومكافأة الأداء المبني على القيم.	
			- القدرة على استكشاف الطاقات وتمكينها نحو تحقيق الأهداف.	الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري
			- اشراك المستشارين والقيادات في جميع المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	
			- تفويض الصلاحيات، والتأكد من قدرة المفوضين من إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.	
			- غرس روح العمل الجماعي من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بناء فرق العمل التي تضم مختلف المهارات والتخصصات المطلوبة لتحقيق الأهداف وتمكينها من إنجاز الأعمال.</li> <li>▪ تشجيع وتبني أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة.</li> </ul>	

## مقياس تقييم المهارات والقدرات المتوفرة لدى الموارد البشرية بديوان عام أمانة العاصمة

تقييم المهارات/ القدرات المتوفرة لدى ديوان عام أمانة العاصمة										
المهارات	المكونات/ البرامج	درجة توفر المهارة في الإدارة العليا/كفاءة وفعالية برامج تنميتها			درجة توفر المهارة في الإدارة الوسطى/كفاءة وفعالية برامج تنميتها			درجة توفر المهارة في الإدارة التنفيذية/ كفاءة وفعالية برامج تنميتها		
		عالية	متوسطة	متدنية	عالية	متوسطة	متدنية	عالية	متوسطة	متدنية
القيادية	1- التفكير الاستراتيجي.									
	2- بناء فرق العمل.									
	3- إدارة الازمات.									
	4- قيادة التغيير.									
الإدارية	1- إدارة التغيير.									
	2- التحليل الاستراتيجي.									
	3- وضع الخطط.									
	4- التنظيم.									
	5- التفويض.									
	6- تقييم الأداء.									
	7- حل المشاكل.									

								8- المشاركة في اتخاذ القرارات. 9- إدارة الاجتماعات.	
								1- الاتصال. 2- العلاقات العامة. 3- التحفيز/ تنمية الدافعية. 4- التعامل مع الموظفين والجمهور.	الإلمانية
								1- استخدام الكمبيوتر. 2- استخدام الانترنت.	التقنية

مقياس تقييم الموارد البشرية بديوان أمانة العاصمة بحسب المؤهل العلمي وكفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية

أولاً: المؤهلات المتوفرة والمطلوبة في ديوان عام أمانة العاصمة	
المؤهل	العدد الحالي
ثانوية فأقل	
دبلوم	
بكالوريوس	
ماجستير	
دكتوراه	
الإجمالي	

ثانياً: كفاءة / فعالية إدارة الموارد البشرية			
درجة توفرها			المكونات
متدنية	متوسطة	عالية	
			<b>التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية:</b> - الاستقطاب. - الاختيار والتعيين. - إدارة المسار المهني.
			<b>تحفيز الموظفين:</b> - دراسة الدوافع. - الأجور والتعويضات. - نظم الحوافز/ التأديب.
			<b>كفاءة وفعالية التدريب:</b> - إعداد الخطة التدريبية. - الدقة في تحديد الاحتياجات. - اختيار الأشخاص المحتاجين/ المناسبين للتدريب. - اختيار المراكز/ المعاهد المتخصصة. - متابعة وتقويم العملية التدريبية.
			<b>متابعة تقدم الموظفين:</b> - تقويم الأداء. - النقل، الترقية، النذب. - خطط التقاعد.
			<b>القيام ببحوث الموارد البشرية:</b> - نظم المعلومات. - تحليل التركيب الحالي والمستقبلي للموارد البشرية. - معدلات الغياب ودوران العمل. - عوامل الرضا والإنتاجية.



**Role of Administrative Decentralization in Improving Performance:  
An Applied Study on the Staff of the Gr. Municipality General Office**

By:

**Mohammed Abdulrahman Baha Addin Hamzah**

Supervisor:

**Prof. Abdullah Abdullah Al-Sanafi**

**Professor of Business Administration, Sana'a University**

**Abstract**

This study aimed to demonstrate the role of administrative decentralization through its dimensions (administrative empowerment, delegation of authority, administrative communication, and Participate in decision making) in improving job performance in the Gr. Municipality General Office.

To achieve the study objectives, the researcher used the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as a tool for the study. Furthermore, the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), where frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, (T) tests, multiple analysis of variance, correlation analysis using Pearson coefficient, and regression analysis were used.

The study population consisted of all the individuals working in the Gr. Municipality General Office, i.e. (746) employees (males and females). The researcher used a stratified random sample of (224), (30%) of the study population, to whom (224) questionnaires were distributed, excluding (14) questionnaires for not being suitable for analysis, and (210) questionnaires were approved for the analysis.

After analyzing the results, the study concluded that there is a positive role and a direct relationship to administrative decentralization in improving the performance of the Gr. Municipality General Office, And that the application of administrative decentralization leads to an improvement in performance by (30.1%) of job performance in the Gr. Municipality General Office. The study also found that the components of administrative decentralization (administrative empowerment, delegation of authority, administrative communication, Participate in decision making) are available moderately, and this indicates the Gr. Municipality's keenness, to some extent, to apply decentralization at the administrative levels (Senior, middle, executive) to meet work requirements.

The study presented a number of recommendations; the most important of which are: Promoting and developing administrative decentralization and the necessity to give it more attention and support by the higher management because of its role in improving the level of performance, responsiveness to the requirements of the changing environment, and reducing the percentage of potential errors. Another recommendation is working diligently to remove all obstacles that hinder the application of administrative decentralization; and increasing interest in the human element and enhancing its confidence in administrative decentralization. The study also recommended working to achieve integration and coordination among all other departments and sections within the Gr. Municipality General Office, in order to facilitate the work of administrative decentralization in reality, with the aim of optimizing its use for the benefit of decision-makers in the Gr. Municipality.

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education & Scientific Research  
Future University  
Faculty of Higher Education  
Department of Business Administration



## **Role of Administrative Decentralization in Improving Performance:**

### **An Applied Study on the Staff of the Gr. Municipality General Office**

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master's  
Degree in Business Administration

By:

**Mohammed Abdulrahman Baha Addin Hamzah**

Supervisor:

**Prof. Abdullah Abdullah Al-Sanafi**

**Professor of Business Administration, Sana'a University**

**Sana'a, Yemen**

**1442 - 2020**