

اللامركزية وآثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى برقن العام بوادي الشاطئ



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

د. عبدالهادي محمد الهادي درهوب

أستاذ مساعد، جامعة الزيتونة، ليبيا.

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٢٢ ديسمبر ٢٠٢٤م

الملخص

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق اللامركزية

لدى العاملين في مستشفى برقن العام من حيث سنوات الخبرة،
العمر، المستوى التعليمي.

الكلمات المفتاحية: اللامركزية، الأداء، تفويض السلطات.

* المقدمة

في ظل التطورات التي تشهدها الإدارات وتشابكها
إلى حد تعقيدها، وفي ظل الأعباء المتزايدة على كاهل الإدارة
العليا، والتي تؤثر على النظام الإداري برمته، يستوجب وجود
قيادة حكيمة واعية وفاعلة، تسعى إلى تحقيق الأهداف
المشودة، إذ تعتبر اللامركزية أمراً ضرورياً بما تحقّقه من مزايا،
المركزية هي التجسيد العملي للمشاركة في اتخاذ القرارات
وتفويض السلطة، حيث تمثل القاسم المشترك بين وظائف
الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه.

كما جاءت اللامركزية استجابة إلى الأفكار
الديمقراطية، فهي ممارسات تقوم بها الإدارة التي تسمح
بالمشاركة للمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، وفي تنفيذ

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر اللامركزية على أداء
العاملين في مستشفى برقن العام، بهدف ادراك أهداف الدراسة
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم استخدام
الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من ١٨ فقرة تغطي
محورين، المحور الأول اللامركزية (السرعة في الانجاز-تبسيط
الإجراءات-تفويض السلطة) والمحور الثاني الأداء الوظيفي،
وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) موظفاً وموظفة، من موظفي
مستشفى برقن العام، وبلغت عدد الاستبانات المسترجعة
(٣٠) استبانة بنسبة بلغت (٨٥٪) والفاقد منها (٥) بنسبة
بلغت (١٥٪) وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي
(spss) لتحليل الاستبانة اعتماداً على اختبار ألفا كرونباخ
للمصدق والثبات، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة للنتائج
التالية: -

١- زيادة مستوى تفويض السلطات للعاملين في مستشفى
برقن العام انعكس إيجاباً على أداء العاملين بالمستشفى.

العمل، فاللامركزية تعد من المبادئ المهمة في العمل الإداري وعلى كافة المستويات.

* مشكلة الدراسة

يوجد توجه عام في العقود الأخيرة على تطبيق فلسفة اللامركزية داخل المؤسسات الحكومية، وتعكس هذه الفلسفة التغيرات في توجهات المجتمعات نحو تحقيق المزيد من التشاركية والمشاركة المجتمعية في عمليات صنع القرار. في السابق كانت الإدارة تعتمد بشكل كبير على التركيز المركزي والهرمي في تنظيم العمليات واتخاذ القرارات ولكن مع تقدم التكنولوجيا وزيادة وعي المجتمع بأهمية المشاركة والشفافية، بدأت الحاجة إلى إعادة تقييم الأساليب التقليدية، اللامركزية الإدارية تسعى إلى تفعيل الأفراد والجهات المعنية وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار وتنفيذ السياسات والبرامج.

تعتبر المستشفيات جزءاً مهماً من مؤسسات المجتمع الفاعلة، ولا زالت هذه المؤسسات العامة تعاني من مشكلة المركزية في اتخاذ القرارات ولو بدرجات متفاوتة، فالمدير لا يستطيع لوحده القيام بكل الأعمال الموكلة إليه خاصة عندما يتعلق الأمر بمنظمات كبيرة ومتشعبة كالمستشفيات كما أن اللامركزية تعمل على زيادة مستوى أداء العاملين عند تطبيقها، لذلك جاءت الدراسة للبحث عن واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في مستشفى برقن بالشاطئ.

* أسئلة الدراسة

من خلال استعراضنا لمشكلة الدراسة فإنه يبرز لنا السؤال التالي:

ما أثر تطبيق اللامركزية على أداء العاملين في مستشفى برقن بمنطقة الشاطئ؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية: -

- ١- ما واقع تطبيق اللامركزية) تبسيط الإجراءات- تفويض السلطة- سرعة الإنجاز (في مستشفى برقن بالشاطئ؟
- ٢- ما مستوى أداء العاملين بمستشفى برقن بالشاطئ؟

* أهمية الدراسة

- ١- فتح الباب أمام الباحثين مستقبلاً في فحص علاقات اللامركزية أو الأداء بقضايا إدارية أخرى.
- ٢- تكمن أهمية الدراسة من أهمية البيئة التي تنطبق عليها هذه الدراسة، إذ تعد المستشفيات من المؤسسات الخدمية التي يطمح الجميع في الحصول منها على أعلى درجة من أداء العاملين فيها.

- ٣- الاستفادة للمستشفيات الأخرى من نتائج هذه الدراسة لتطوير نفسها والاستفادة من مبدأ تطبيق اللامركزية في العمل الإداري.

* أهداف الدراسة

- ١- التعرف على أثر تطبيق اللامركزية على المستشفيات العامة بمنطقة الشاطئ وأثرها على أداء العاملين.
- ٢- التعرف على مستوى أداء العاملين في مستشفى برقن العام.
- ٣- تحسين الكفاءة الإدارية وتقليل من البيروقراطية.
- ٤- الاستفادة من التوصيات التي خرجت بها الدراسة حول موضوع اللامركزية وأثرها على أداء العاملين.

* فرضيات الدراسة

المستشفى: هو الجزء المتكامل من التنظيم الصحي

وظيفته توفير العناية الصحية الكاملة لجميع أفراد المجتمع،

سواء كانت علاجية أو وقائية. (البكري، ٢٠٠٨).

السرعة في الانجاز: مدى سرعة في إنجاز الأعمال

الموكلة الأقسام أو الوحدات الإدارية في المستويات الإدارية

الوسطى والدنيا.. (Jeston and Nellis, 2006)

* الدراسات السابقة

١- دراسة أبو عياش (٢٠١٧) بعنوان: واقع اللامركزية

ودورها المؤثر على أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة

الغربية من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع

اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات

جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون

بمجمع الدراسة من العاملين في بلديات جنوب الضفة، والبالغ

عدددهم ١٩٥٤ موظفا وموظفة، وتم توزيع ٣٥٠ استبانة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: -

١- أن واقع اللامركزية وآثرها على مستوى أداء العاملين في

بلديات جنوب الضفة كان متوسطاً.

٢- أن أداء العاملين مرتفع لجميع المحاور.

٣- وجود علاقة إيجابية بين اللامركزية وإبعادها التمكين-

التفويض-الاتصال (ومستوى أداء العاملين).

٢- دراسة الحسيني (٢٠١٦) بعنوان "علاقة تفويض السلطة

بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر الإطارات بالمقر

الإداري لولاية بسكرة".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تفويض

السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار، ولتحقيق هدف

١- الفرضية الأولى: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

للامركزية (التفويض، السرعة في الانجاز، تبسيط الإجراءات

) على أداء العاملين بمستشفى برقن العام.

٢- الفرضية الثانية: يوجد اختلاف له دلالة إحصائية في

وجهات نظر عينة الدراسة للعاملين في مستشفى برقن العام

مدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف (العمر-المستوى

التعليمي-سنوات الخدمة).

* حدود الدراسة

١- الحدود البشرية: تشمل الدراسة العاملين بمستشفى برقن

العام.

٢- الحدود المكانية: مستشفى برقن العام.

٣- الحدود الزمانية: خريف ٢٠٢٣م.

* مصطلحات الدراسة

اللامركزية: هي توكيل المهام لعدة أشخاص قادرين

على القيام بها، ويتحمل فيها كل شخص المسؤولية مباشرة

(Al-Jammal, 2015).

تفويض السلطة: هو منح العاملين حق التصرف

واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق

تحويلهم الصلاحيات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأعمال

بالطريقة التي يرونها مناسبة (الكبيسي، ٢٠٠٤)

أداء العاملين: هو النتائج التي تنتج من الفعاليات

والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة).

الجناسي، ٢٠١٠).

* الدراسات الأجنبية

١- دراسة (Gomez, ٢٠٠٨) بعنوان " A Temporal Analytical Approach to Decentralization: Lessons from Brazil's Health Sector" هدفت إلى تقديم مفهوم معاصر لدراسة عملية اللامركزية في القطاع الصحي البرازيلي بالإضافة إلى دراسة مستوى تأثير اللامركزية على طبيعة العلاقات بين المؤسسات الحكومية.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الوصول لتقديم إطار مفاهيمي محدد وواضح لتحديد مفهوم اللامركزية في القطاع الصحي البرازيلي بالإضافة إلى وجود أثر دال معنوياً للامركزية على طبيعة العلاقة بين المؤسسات الحكومية البرازيلية.

* التعقيب على الدراسات السابقة

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية، ودراسة أجنبية، وتشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في كونها تناولت موضوع اللامركزية وأثرها على الأداء إلا أن بيئة الدراسة الحالية تختلف عن جميع الدراسات السابقة، حيث تناولت الدراسة الحالية موضوع اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات العامة، وهذا ما لم تتطرق له الدراسات السابقة.

* الإطار النظري

* ماهية اللامركزية

اللامركزية هي نظام إداري يتم فيه توزيع السلطة بين مستويات إدارية متعددة، بدلا من تركيزها في مستوى

الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة والاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وأجريت هذه الدراسة بالمقر الإداري لولاية بسكرة، وكان عدد العاملين ٣٦ موظفاً، ومن خلال تحليل البيانات وتفسيرها تم الخروج بمجموعة من النتائج أهمها:-

١- وجود علاقة ارتباط طردية بين قدرات المفوض إليه وإمكانياته وقدراته على صنع واتخاذ القرار.

٢- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة في المفوض إليه وفي القرارات التي يتخذها.

٣- دراسة (السهلي، ٢٠٠٨) بعنوان " المركزية واللامركزية في عملية إصدار جواز السفر السعودي"

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تطبيق المركزية واللامركزية في إصدار جواز السفر السعودي بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق اللامركزية.

ولقد أجريت الدراسة على عينة من ضباط وضباط الصف وجميع العاملين في جوازات منطقة الرياض وعددهم ٤٨(٣) (وحصل الباحث على ٤٣٢) استبانة صالحة للتحليل وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -

١- وجود مجموعة من الاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية في عملية إصدار الجواز السعودي.

٢- اللامركزية خففت من الضغوط على العاملين في العاصمة الرياض.

٣- وفرت اللامركزية الوقت والجهد على المراجع من خارج مدينة الرياض وذلك لانتشار شعب إصدار جواز السفر في عدة محافظات.

واحد هذا النظام يهدف إلى تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات وتسهيل الإجراءات الإدارية.

اللامركزية هي نظام إداري يتم فيه توزيع السلطة والمهام بين مستويات مختلفة من الحكومة أو المؤسسات. بدلاً من أن تكون جميع القرارات مركزية في يد جهة واحدة، يتم تفويض بعض الصلاحيات إلى جهات محلية أو إقليمية. هذا النظام يمكن أن يعزز الكفاءة والشفافية و يتيح للمجتمعات المحلية اتخاذ قرارات تتناسب مع احتياجاتها الخاصة.

* مفهوم اللامركزية

لغة: اللامركزية كلمة مشتقة من كلمتين هما: "لا" و"مركز"، وتعني عدم التركيز في مركز واحد. أما اصطلاحاً فهي نظام يمنح فيه جزء من السلطة إلى وحدات إدارية أخرى، مثل الجماعات المحلية أو المؤسسات العامة.

كما عرفت بأنها توزيع السلطة على المسؤولين وتأدية الأنشطة في أماكن مختلفة. (الجيوسي، جاد الله، ٢٠٠١).

* مزايا وعيوب اللامركزية

أولاً: مزايا اللامركزية: تتصف اللامركزية بعدة خصائص ومزايا من أهمها: -

١- تعطي الفرصة للمديرين للتفرغ للقرارات المهمة، وتبعدهم عن التشتت والانشغال بالمشكلات الثانوية.

٢- تُسرّع في حلّ المشكلات، واتخاذ القرارات. تعزز الوصول للأفكار جديدة وابداعية؛ نتيجة زيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المتعددة، والذي ينعكس على اهتمامهم بإيجاد حلول فعالة للمشكلات التي يتعرضون لها.

٣- تسهم في تأهيل القادة في المستويات الإدارية الدنيا وتقليل أعباء القرارات الثانوية على المدراء، لكي ينصب تركيزهم على القرارات الأكثر أهمية. وتحقيق التوازن بين القرارات والسلطات، حيث يُعتبر هذا المبدأ جوهر التنظيم.

٤- تعزيز الروح المعنوية للرؤساء في كافة المستويات الإدارية، من خلال تحقيق المشاركة الإيجابية في العمل الإداري كما تقلل تعرضهم للسلبات الناتجة عن القرارات الغير موفقة، وينحصر تأثير هذه القرارات على قسم واحد، أو إدارة واحدة، عوضاً عن التأثير على المنظمة كلها.

٥- تضمن الوصول للقرارات الأكثر فاعلية، عن طريق تقديم الحلول من الأشخاص الأقرب والأكثر فهماً لجميع جوانب المشكلة. (خاشقجي، ٢٠٠٢).

ثانياً: عيوب اللامركزية: بالرغم من جميع المزايا التي تتصف به اللامركزية، إلا أنّ استخدامها ينتج عنه مجموعة من السلبات منها: -

١- حدوث تضارب في القرارات المتخذة، بسبب المشاركة الجماعية عند اتخاذها.

٢- صعوبة تطبيقها في المتابعة والعمليات المالية.

٣- انخفاض مستوى الأداء، حيث إنّ اللامركزية قد تؤدي الى تقاعس بعض العاملين عن واجباتهم. والذي قد يؤدي الى انخفاض كفاءة العمل نتيجة غياب القيادة الموحدة في عدة مجالات.

٤- الإفراط في تطبيق اللامركزية بشكل مطلق قد يؤدي إلى إضعاف السلطة اللامركزية، العمليات المالية والتخطيط على مستوى المنظمة.

٥- تعيق الاتصال الافقي والعمودي نتيجة الانعزالية والاستقلالية بين المستويات المختلفة وينتج عن ذلك بطء في نقل المعلومات والتنسيق. (الحواري، ٢٠٠٢).

٦- انتشار البيروقراطية والمحسوبية.

٧- تعدد القرارات وعدم استقرار البلاد.

* الأداء الوظيفي

أن كفاءة وفعالية أداء العاملين لأعمالهم هو الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة مميزة في أية منظمة لأنه الناتج النهائي لمجموع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

* مفهوم ومحددات الأداء

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي: من الناحية اللغوية يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال ندى الشي أوصله، والمعني الدقيق لكلمة أداء هو قضاء الشي أو القيام به.

عرف الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم. (المانع، ٢٠٠٦).

كما يعرف الأداء بأنه محاولة لتحقيق تلك الأهداف المتوقعة من تخفيض الموارد المستهلكة للوصول لتلك الأهداف، ويشمل مفهوم "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة. (سالم وصالح، ٢٠٠٦).

ثانياً: محددات الأداء: لقد اختلف الباحثون في تحديد محددات الأداء الوظيفي بدقة، ويرى سليمان أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي: -

١- الموظف: وهو أحد أهم العوامل المرتبطة بالأداء والمؤثرة عليه، وذلك من خلال ما يملكه من قدرات، مهارات، خبرات.

٢- الوظيفة: وتشمل الأنشطة والمهام والمسؤوليات التي يتطلبها أداء العمل، كما تسمح

٣- وهو كل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية، وتتمثل بالأساس في مناخ العمل، نطاق للموظف بتطوير أدائه من خلال التغذية العكسية.

٤- الموقف: الإشراف، الموارد المادية والبشرية. فرد على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية لتحقيق ما يتطلع إليه من رضا وظيفي ومستوى إداري يتماشى مع طموحاته وتطلعاته في تحقيق النجاح. (اللميع، ٢٠٠٧).

* أهمية وأهداف الأداء الوظيفي

أولاً: أهمية الأداء: للأداء الوظيفي أهمية بالغة لدى جميع المنظمات، ويمكن تلخيصها فيما يلي: -

١- تحتاج المنظمات إلى موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الموارد العنصر البشري، الذي يدير وبحول الموارد إلى مخرجات ذات قيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة والجهد المبذول مجتمعين.

٢- إن الأداء المتميز للعاملين يجعل من المنظمة أكثر استقراراً، في المنظمات تقيم بمستوى الأداء بمقدار يفوق اهتمام العاملين به، وبالتالي فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لدوافع قدرات الرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

٣- وكذلك تكمن أهمية الأداء للمنظمة في مشاركته بدورة حياتها ومراحلها المختلفة، إذ أن إمكانية تخطي المنظمة لمرحلة

ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يركز على مستوى الفعالية والكفاءة في الأداء بها. (صليحة، ٢٠١٠).

ثانياً: أهداف الأداء: يمكن حصر أهداف الأداء

الوظيفي في النقاط التالية: -

١- تحديد الأنشطة المتعلقة بالأعمال سواء الثابتة منها أو المتغيرة.

٢- معرفة المواصفات المطلوبة في الأفراد الذين يؤدون الأعمال.

٣- تحديد العلاقات بين مهام العمل وأنشطته.

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد،

العلاقة بين اللامركزية والأداء الوظيفي:

موضوع العلاقة بين اللامركزية والأداء الوظيفي

معقدة وتؤثر فيها مجموعة من العوامل، إلا أنه توجد فوائد

لامركزية على الأداء الوظيفي منها: -

١- تحسين سرعة اتخاذ القرار: اللامركزية تسمح للمديرين

باتخاذ قرارات سريعة بناء على المعلومات الفورية والموقف

الحالي دون الحاجة للانتظار للتوجيهات من الإدارة المركزية.

٢- تحفيز الموظفين: عندما يتم تفويض السلطة والمسؤولية إلى

المستويات الأدنى في المنظمة، يشعر الموظفون بمزيد من الثقة

والتحفيز، مما يزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم.

٣- مرونة أكبر: يمكن للمنظمات اللامركزية التكيف بشكل

أفضل مع التغيرات في السوق أو البيئة العامة لأنها تتمتع بمرونة

أكبر في الاستجابة للتحديات والفرص.

كما توجد فوائد للامركزية فإنه توجد تحديات

ترتبط بها ومنها: -

١- صعوبة التنسيق: التنسيق بين الوحدات المختلفة في

المنظمات اللامركزية قد يكون أكثر تحدياً، مما قد يؤدي إلى

تباين في الأداء بين الإدارات.

٢- وجود تكاليف إضافية: إن توفير التدريب والدعم

اللازمين للمديرين لاتخاذ القرارات يمكن أن يضيف تكاليف

إضافية.

التنوع الكبير في القرارات: قد يؤدي التنوع الكبير في القرارات

والسياسات على مستوى الفروع المختلفة إلى فقدان الاتساق

في رؤية الشركة وأهدافها.

وتعتبر اللامركزية عملية توازن، حيث يجب تحقيق

التوازن بين الحرية التي تمنحها للفروع المحلية والحاجة إلى

الاحتفاظ بنوع من التحكم والتنسيق المركزي لضمان تحقيق

الأهداف العامة للمنظمة. كما يعتمد النجاح في هذا التوازن

على الطبيعة الخاصة لكل منظمة، ومدى كفاءة الإدارة فيها،

اللامركزية يمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية كبيرة على الأداء

في العديد من المجالات. إليك بعض النقاط الرئيسية: -

١- تحسين الكفاءة: عندما يتم تفويض السلطة إلى مستويات

محلية، يمكن اتخاذ القرارات بسرعة أكبر وبشكل يتناسب مع

الاحتياجات المحلية، مما يعزز الكفاءة في الأداء.

٢- زيادة الشفافية والمساءلة: اللامركزية تتيح للمجتمعات

المحلية مراقبة ومساءلة المسؤولين بشكل أفضل مما يقلل من

الفساد ويعزز الشفافية.

٣- تحفيز الابتكار عندما تكون هناك حرية أكبر في اتخاذ

القرارات، يمكن للمجتمعات المحلية تجربة حلول جديدة

ومبتكرة للمشاكل التي تواجهها.

٤- تعزيز المشاركة المجتمعية :اللامركزية تشجع المواطنين على المشاركة في عملية صنع القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المجتمع.

أن منح المرؤوسين صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات وإدارة المشكلات مع الحفاظ في الوقت ذاته على الرقابة المركزية على بعض الأنشطة الجوهرية، بأماكنه جعل اللامركزية نظاماً مؤثراً. وهذا التوازن يساهم في وضع نظام قابل للتطبيق وأكثر فاعلية. بشكل عام، يمكن اعتبار مزايا اللامركزية انعكاساً مباشراً لعيوب المركزية.

* الدراسة الميدانية

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل بيانات مجتمع الدراسة واختبارها، كما هدفت الدراسة إلى بيان أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي لموظفي مستشفى برقة العام، ولتحقيق هذا الهدف كان لابد من القيام بالتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في هذا البحث .

* مصداقية وثبات أداة الدراسة

١- صدق الأداة: اعتمد الباحث على اختبار مدى مصداقية وثبات المقاييس المستخدمة في الاستبيان وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من جودة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال منظومة التحليل الإحصائي . Spss حيث تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (1,0)، وهو يبين درجة الارتباط الداخلي بين إستجابة عناصر العينة، فعندما تكون قيمته صفر فإن ذلك يدل على انعدام الارتباط بين الإجابات، أما إذا كانت قيمته واحد فإن

ذلك يدل على أن الإجابات مرتبطة مع بعضها بعضاً ارتباطاً تاماً حيث تعتبر القيمة المقبولة معامل ألفا هي ٠.٦ فأكثر.

٢- ثبات الأداة: تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بهدف اختيار ثباتها، وأظهرت البيانات الموضحة في الجدول (١) أن درجة الثبات في استجابات عينة الدراسة بلغت ٩٦٪ وهي نسبة مقبولة إحصائياً، لأن قيمة ألفا المعيارية تفوق الحد الأدنى المقبول وهو ٦٠٪. بناءً على هذه النتيجة يمكن اعتبار أن أداة الدراسة المستخدمة هي مقياس موحد بمعنى أن الباحثين يدركون بنودها بطريقة ثابتة و متوافقة مع ما يهدف إليه الباحث، وعليه يمكن اعتماد الأداة في هذه الدراسة الميدانية لثبات نسبة الوصول إلى نفس النتيجة عند إعادة استخدامه والتي تقدر ٨٩٪.

جدول رقم (١) نتائج اختبارات الفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
السرعة في الانجاز	4	0.713
تبسيط الإجراءات	4	0.759
تفويض السلطة	6	0.681
أداء العاملين	6	0.830
معامل ألفا للاستبيان ككل	20	0.897

* أساليب تحليل البيانات

لدراسة وتحليل استجابة عينة الدراسة لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الوصفي الإحصائي من أجل تحليل البيانات وكذلك اختبار الفرضيات وذلك بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) إذ تم تطبيق الوسائل التالية:

أولاً: الإحصاء الوصفي

ويشمل: -

١- الجداول التكرارية والرسومات البيانية: وذلك لتوضيح آراء عينة الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

٢- المتوسط الحسابي: لقياس تقييمات أفراد عينة الدراسة لكافة البنود المذكورة في الدراسة.

٣- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تباين قيم الاستجابات عن الوسط الحسابي لكل بند.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

ويشمل: -

١- الانحدار الخطي البسيط: لدراسة أثر محاور تطبيق اللامركزية في أداء العاملين.

٢- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تم توظيف هذا الاختبار لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق اللامركزية وفقاً لعدة متغيرات مثل: العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

* عرض النتائج

أولاً: وصف خصائص العينة

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات والنتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات مثل النوع والعمر والمستوى التعليمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة.

أولاً: الجنس:

جدول رقم (٢) تصنيف عينة الدراسة بناءً على الجنس

النوع	العدد	النسبة
ذكر	23	76.7
أنثى	7	23.3
المجموع الكلي	30	100%

يظهر من الجدول رقم (٢) أن عينة الدراسة تنقسم من حيث النوع الى فئتين، تحتل فئة الذكور المرتبة الأولى إذ يصل عددهم (٢٣) ونسبة (٧٦.٧٪) وتليها فئة الإناث المرتبة الثانية وعددهم (٧) مفردة إحصائية ونسبة (٢٣.٣٪).

وهذا يشير إلى أن فئة الذكور هيا الفئة الأكثر مشاركة في هذه الدراسة ويمثلون أغلب أفراد العينة.

* العمر

جدول رقم (٣) وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
تحت عمر 30 سنة	9	30%
من 30 - 39 سنة	16	53.3%
من 40 - 49 سنة	5	16.7%
المجموع	30	100%

يظهر من الجدول رقم (٣) أن عينة الدراسة تنقسم من حيث الفئة العمرية الى ثلاث فئات، الفئة العمرية (٣٠-٣٩) جاءت في المقدمة واحتلت المركز الأول، حيث يبلغ عدد أفرادها (١٦) ونسبة (٥٣.٣٪). تليها الفئة العمرية (تحت ٣٠ سنة) سنة في المركز الثاني وبلغ عدد أفرادها (٩) ونسبة (٣٠٪)، وأخيراً في المركز الثالث من حيث العدد فئة (من ٤٠ - ٤٩ سنة) إذ بلغ عددهم (٥) ونسبة (١٦.٧٪).

* المستوى التعليمي

جدول رقم (٤) وصف عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوية عامة	2	6.7%
دبلوم متوسط	3	10%
دبلوم عالي	10	33.3%
بكالوريوس	11	36.7%
ماجستير	4	13.3%
المجموع	30	100%

يظهر من البيانات المدرجة في الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة التي تم دراستهم ينقسمو من حيث الاختلاف في المستوى التعليمي الى ست فئات، إذ احتلت فئة مستوى البكالوريوس المرتبة الأكثر عدد وشملت عدد (١١) بنسبة (٣٦.٧٪) واحتل المستوى التعليمي دبلوم عالي المركز التالي و عدد أفراد هذه الفئة (١٠) ونسبة (٣٣.٣٪)، بينما احتلت فئة الحاصلين على الماجستير المركز الثالث و عدد أفرادها (٤)

وبنسبة (١٣.٣٪) بينما احتل حملة دبلوم متوسط الفئة الخامسة متكونة من عدد (٣) وبنسبة (١٠٪)، في حين احتل حملة ثانوية عامة المرتبة الأخيرة إذ بلغ عددهم (٢) وبنسبة (٦.٧٪).

* سنوات الخبرة

جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	12	40%
من 6-10 سنوات	8	26.7%
من 11-15 سنة	7	23.3%
من 16 سنة فأكثر	3	10%
المجموع	30	100

توضح البيانات المذكورة في الجدول رقم (٥) أن عينة الدراسة تنقسم وفقاً لعدد سنوات الخبرة الى أربع فئات، على رأسهم فئة الخبرة (٥ سنوات فأقل) في المقدمة وعددهم (١٢) وبنسبة (٤٠٪) وتليها فئة الذين خبراتهم (من ٦ - ١٠ سنوات) في المركز الثاني وعددهم (٨) وبنسبة (٢٦.٧٪)، وجاءت فئة الذين خبراتهم (من ١١ - ١٥ سنة) لتمثل المركز الثالث وعددهم (٧) وبنسبة (٢٣.٣٪)، بينما شغلت المرتبة الأخيرة فئة الذين خبراتهم (من ١٦ سنة فأكثر) إذ بلغ عددهم (٣) وبنسبة (١٠٪).

خامساً: المسمى الوظيفي

جدول رقم (٦) وصف عينة الدراسة طبقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
مدير قسم	6	20%
مدير إدارة	3	10%
موظف	21	70%
المجموع	30	100

يظهر من الجدول رقم (٦) أن عينة الدراسة تنقسم من حيث المسمى الوظيفي الى ثلاث فئات، إذ احتلت الفئة موظف المرتبة الأولى وتحتوي على عدد (٢١) وبنسبة (٧٠٪)

واحتلت الفئة مدير قسم المرتبة الثانية المكونة من عدد (٦) وبنسبة (٢٠٪)، بينما فئة مدير ادارة الأقل مشاركة في هذه الدراسة بنسبة (١٠٪)

* اختبار مقياس الاستبانة

لقد تم اتباع مقياس ليكرت الخماسي (Likert

Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكافة أجزاء الاستبانة. يوضح الجدول التالي تفاصيل هذا المقياس:

* مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

تم وضع مقياس تدريجي للمتوسط الحسابي طبقاً لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقاً لما يلي:

المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول رقم (٨) مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-1

ثانياً: تحليل بيانات الدراسة

أولاً: اللامركزية بإبعادها (السرعة في الانجاز-

تبسيط الإجراءات- تفويض السلطة) وأثرها على الأداء

الوظيفي

جدول رقم (٩) البعد الأول: السرعة في الانجاز وأثرها على الأداء

الترتيب	العام	الانجاز	السرعة	المؤشر	لا توافق بشدة	لا توافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العدد
3	موافق	0.81931	4.1333	11	13	5	3.3	16.7	36.7	30
1	موافق	0.92227	3.6667	4	17	4	13.3	56.7	13.3	30
4	موافق	0.98553	4.1667	14	10	3	46.7	33.3	10.0	30
2	موافق	0.94443	4.0667	12	10	6	40.0	33.3	20.0	30
		0.67429	4.0083							

جدول رقم (١٠)

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	قيمة إحصاء الاختبار (t)	الدلالة الإحصائية (P_value)
السرعة في الانجاز	0.786**	0.652	0.702	4.356	0.000

من الجدول السابق رقم (١٠) يتضح الآتي:

زيادة مستوى السرعة في الانجاز بمقدار وحدة واحدة أدى إلى زيادة مستوى أداء العاملين بمقدار (٠.٧٠٢) وحدة وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابي السرعة في الإنجاز في تحسين أداء العاملين بالمستشفى قيد الدراسة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (4.356)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي أصغر من قيمة (٠.٠٥) وهذا يدل على معنوية المتغير وبما أن قيمة معامل الارتباط (R) = ٠.٧٨٦ فهي تفسر وجود ارتباط خطي قوي بين أبعاد السرعة في الانجاز وأداء العاملين وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية .

جدول رقم (١١) البعد الثاني: تبسيط الإجراءات وأثرها على الأداء

العدد	لا تؤثر	لا تؤثر	معايير	تؤثر	تؤثر	المتوسط	الانحراف المعياري	الأداء	الترتيب
30	1	2	6	17	4	3.7000	0.91539	مؤثر	2
30	3.3	6.7	20.0	56.7	13.3	3.7667	1.13512	مؤثر	3
30	1	4	5	11	9	3.6000	1.10172	مؤثر	1
30	3.3	13.3	16.7	36.7	30.0	3.9667	0.92786	مؤثر	4
30	0	3	4	14	9	3.7583	0.78092	مؤثر	4
30	0	10.0	13.3	46.7	30.0				
المتوسط العام									

جدول رقم (١٢)

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	قيمة إحصاء الاختبار (t)	الدلالة الإحصائية (P_value)
تبسيط الإجراءات	0.625**	0.652	0.117	0.531	0.600

يتبين لنا زيادة مستوى تبسيط الإجراءات بمقدار وحدة واحدة أدى إلى زيادة مستوى أداء العاملين بمقدار

(٠.١١٧) وحدة وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابي لتبسيط الإجراءات في تحسين أداء العاملين بالمستشفى قيد الدراسة، وهي غير معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (0.531)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.600) وهي أكبر من قيمة (٠.٠٥) وهذا يدل على عدم معنوية المتغير وبما أن قيمة معامل الارتباط (R) = ٠.٦٢٥ فهي تفسر وجود ارتباط خطي قوي بين أبعاد تبسيط الإجراءات وأداء العاملين كما تشير نتيجة معامل التحديد (R²) باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (تطبيق اللامركزية) إلى أن ٦٥٪ من التغير في أداء العاملين يعزى إلى التغير في كل من (التفويض - السرعة في الانجاز - تبسيط الإجراءات) .

جدول رقم (١٣) البعد الثالث: تفويض السلطة وأثره على الأداء

العدد	لا تؤثر	لا تؤثر	معايير	تؤثر	تؤثر	المتوسط	الانحراف المعياري	الأداء	الترتيب
30	0	3	2	18	7	3.9667	0.85029	مؤثر	6
30	0	10.0	6.7	60.0	23.3	3.9000	0.92289	مؤثر	5
30	1	6	4	13	6	3.5667	1.13512	مؤثر	2
30	3.3	20.0	13.3	43.3	20.0	3.7000	1.11880	مؤثر	3
30	1	4	5	12	8	3.7333	1.11211	مؤثر	4
30	0	12	8	26.7	2	3.000	0.98261	مؤثر	1
30	0	40.0	26.7	26.7	6.7	3.6444	0.63688	مؤثر	1
المتوسط العام									

جدول رقم (١٤)

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	قيمة إحصاء الاختبار (t)	الدلالة الإحصائية (P_value)
التفويض	0.385*	0.652	0.176	1.099	0.282

تشير المعادلة السابقة إلى وجود علاقة طردية بين (أبعاد) التفويض - السرعة في الانجاز - تبسيط الإجراءات

* الفرضية الثانية

وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة للعاملين في مستشفى برقة العام مدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف (العمر-المستوى التعليمي-سنوات الخدمة) .

أولاً: دراسة الفروقات في تطبيق اللامركزية يرجع لمتغير العمر جدول رقم (١٥) نتائج اختبار الفروق في تطبيق اللامركزية يرجع

العمر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
بين فئات الأعمار	2	.515	.257	0.792	0.463
الخطأ التحريبي	27	8.770	.325		
المجموع الكلي	29	9.285			

من الجدول أعلاه رقم (١٥) يتضح انعدام حدوث اختلافات ذات دلالة إحصائية في تطبيق اللامركزية يرجع لعامل العمر حيث كانت قيمة $F = 0.792$ ومستوى الدلالة $= 0.463$ وهي أكبر من 0.05 وذلك يقود الى عدم رفض الفرضية الصفرية.

ثانياً: دراسة الفروقات في تطبيق اللامركزية يعزى لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار الفروق في تطبيق اللامركزية تعزى

المستوى التعليمي	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
بين المستويات التعليمية	4	1.390	.348	1.101	0.378
الخطأ التحريبي	25	7.895	.316		
المجموع الكلي	29	9.285			

من الجدول أعلاه رقم (١٦) يتضح انعدام الاختلافات والفروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق اللامركزية والذي يرجع لعامل المستوى التعليمي حيث كانت قيمة $F = 1.101$ ومستوى الدلالة $= 0.378$ وهي تفوق 0.05 وذلك يؤدي عدم رفض الفرضية الصفرية.

و أداء العاملين وزيادة مستوى التفويض بمقدار وحدة واحدة أدى إلى زيادة مستوى أداء العاملين بمقدار (٠.١٧٦) وحدة وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابي للتفويض في تحسين أداء العاملين بالمستشفى قيد الدراسة، وهي غير معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (1.099)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.282) وهي أكبر من قيمة (٠.٠٥) وهذا يدل على عدم معنوية المتغير وبما أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.385$ فهي تفسر وجود ارتباط خطي قوي بين أبعاد التفويض وأداء العاملين.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للامركزية) التفويض - السرعة في الانجاز - تبسيط الإجراءات (على أداء العاملين بمستشفى برقة العام. في هذه الدراسة تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى ودراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التفويض - السرعة في الانجاز - تبسيط الإجراءات) والمتغير المعتمد (أداء العاملين).

جدول رقم (١٣) نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط

جدول التحليل					
الدالة الإحصائية P_value	F_اختبار الانحدار	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
.000 ^b	16214	4.061	3	12.182	الأعداد
		.250	26	6.512	البواقي
			29	18.694	المجموع

a. Dependent Variable: أداء العاملين

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نتيجة النموذج معنوية أي أن قيمة الدلالة الإحصائية (P_value) أصغر من 0.05 وهذا يدل على معنوية النتيجة أي يمكن اعتماد نتيجة الانحدار الخطي البسيط.

ثالثاً: دراسة الفروقات في تطبيق اللامركزية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار الفروق في تطبيق اللامركزية تعزى

لمتغير عدد سنوات الخبرة

المستوى التعليمي	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
بين المستويات التعليمية	4	1.390	.348	1.101	0.378
الخطأ التحريبي	25	7.895	.316		
المجموع الكلي	29	9.285			

من الجدول أعلاه رقم (١٧) يتضح انعدام

الاختلافات ذات دلالة إحصائية في تطبيق اللامركزية

العاملين لدى المستشفى من حيث سنوات الخبرة

حيث كانت قيمة $F = 0.05$ ومستوى الدلالة $= 0.983$ وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية.

* النتائج

١- عن طريق تحليل البيانات تبين انه يوجد أثر للامركزية على أداء العاملين.

٢- تبين أن السرعة في إنجاز الأعمال أدى إلى زيادة مستوى أداء العاملين في مستشفى برقة العام، مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية لسرعة الإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

٣- زيادة مستوى تفويض السلطات للعاملين في مستشفى برقة العام انعكس بصورة ايجابية على أداء العاملين بالمستشفى.

٤- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لتطبيق اللامركزية لدى العاملين في مستشفى برقة العام من حيث عدد سنوات الخبرة، العمر، أو الاختلاف في المستوى التعليمي.

* التوصيات

١- تشجيع ودعم الإدارة العليا بالمستشفى للمبادرات والاجتهادات التي يقدمها العاملون.

٢- الاهتمام بتطبيق اللامركزية بصورة أكبر لما لها من فاعلية منعكسة على سرعة الاستجابة للبيئة داخلياً وخارجياً، وتقليل من معدل الأخطاء المحتمل حدوثها.

٣- السعي من قبل الإدارة العليا ومن العاملين لإزالة أي عوائق تحول دون تطبيق اللامركزية.

* المراجع

أولاً- المراجع العربية

البكري، ثامر (٢٠٠٨)، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

الكبيسي، عامر خضير، (٢٠٠٤)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية.

الجبسسي، عبدالله (٢٠١٠)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.

ماجد اللميع، محمود السهلي، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧.

صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، غير منشورة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية،

Implementation ", First edition,
Butterworth.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ٢٠١٠.
- الجويوسي، محمد رسلان، وجاد الله جميلة، الإدارة: علم
وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط
٢، عمان: الأردن، ٢٠٠١.
- حاشقجي، هاني يوسف، الإدارة العامة، ط٢، الرياض: دار
الخريجي للنشر والتوزيع، المملكة العربية
السعودية، ٢٠٠٢.
- الهواري، سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي
والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس، جمهورية
مصر العربية، ٢٠٠٢.
- المانع، محمد، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة
ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم
الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل، إدارة الموارد البشرية — مدخل
استراتيجي، دار الكتاب العالمي، عمان، ٢٠٠٦.

ثانياً- المراجع الأجنبية

AI-Jammal, H. (2015). The impact of
the delegation of authority on
employees' performance at great
Irbid municipality: case study,
International Journal of Human
Resource Studies, Vo1. 5, NO.
3.

jeston, john & Nelis,
johan,(2006),Business Process
Management: Practical
Guidelines to Successful