

قسم إدارة الأعمال
كلية الأعمال
جامعة الشرق الأوسط

تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين

دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي

إعداد

فهد عيد ناصر بن فهد

إشراف الدكتور

الأستاذ الدكتور

ياسر العدوان

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور

نجم العزاوي

المشرف الرئيس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

أبريل / 2010 م

تفويض

أنا الموقع أدناه " **فهد عيد بن فهد** " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: **فهد عيد بن فهد**

التوقيع:

التاريخ: **2010 / 4 / م**

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية
على الحرس الوطني الكويتي

وأجيزت بتاريخ 17 / 4 / 2010 م

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
.....	رئيساً الأستاذ الدكتور نجم العزاوي
.....	مشرفاً مشاركاً الأستاذ الدكتور ياسر العدوان
.....	عضواً الدكتور علي الضلاعين
.....	محكماً خارجياً الدكتور عبد العزيز النداوي

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ عليّ بفضلته ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين،
وبعد:

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل الأستاذ الدكتور نجم العزاوي والأستاذ الدكتور ياسر العدوان، حيث كان لتفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكارهما النيرة، ومعلوماتهما القيمة، فلم يبخلا بجهدهما أو نصائحهما. كما أشكر عميد كلية الاعمال الأستاذ الدكتور عبد الناصر نور.

أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسيد الفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها.

الباحث

فهد عبد بن فهد

الإهداء

إلى

حفظه الله ورعاه

سمو رئيس الحرس الوطني

حفظه الله ورعاه

معالي نائب رئيس الحرس الوطني

زملائي في السلاح

لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي ...

الباحث

فهد عيد بن فهد

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الأهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال والملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1 – 1): المقدمة
4	(1 – 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(1 – 3): أهمية الدراسة
5	(1 – 4): أهداف الدراسة
6	(1 – 5): فرضيات الدراسة
7	(1 – 6): حدود الدراسة
8	(1 – 7): محددات الدراسة
9	(1 – 8): التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	(2 — 1): المقدمة
14	(2 — 2): مفهوم اللامركزية
15	(2 — 3): الاعتبارات التي تدعو الى تطبيق اللامركزية
19	(2 — 4): سلبيات وإيجابيات اللامركزية
22	(2 — 5): أداء العاملين
34	(2 — 6): الدراسات السابقة العربية والاجنبية
38	(2 — 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
39	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)
40	(3 — 1): منهج الدراسة
40	(3 — 2): مجتمع الدراسة وعينتها
41	(3 — 3): أنموذج الدراسة
42	(3 — 4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
42	(3 — 5): المعالجة الإحصائية المستخدمة
43	(3 — 6): صدق أداة الدراسة وثباتها
45	الفصل الرابع: نتائج التحليل وإختبار الفرضيات
46	(4 — 1): المقدمة
47	(4 — 2): نبذة عن الحرص الوطني الكويتي
49	(4 — 3): وصف أفراد عينة الدراسة
51	(4 — 4): الإجابة عن أسئلة الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
62	(4 – 5): إختبار فرضيات الدراسة
75	الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات
76	(5 – 1): المقدمة
76	(5 – 2): النتائج
77	(5 – 3): الاستنتاجات
78	(5 – 4): التوصيات
80	قائمة المراجع
81	أولاً: المراجع العربية
84	ثانياً: المراجع الأجنبية
87	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل/ رقم الجدول
44	معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية	1 - 3
50	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	1 - 4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق السرعة في الإنجاز بالحرس الوطني الكويتي	2 - 4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق تبسيط الإجراءات بالحرس الوطني الكويتي	3 - 4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق تدفق المعلومات بالحرس الوطني الكويتي	4 - 4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق تفويض القرارات بالحرس الوطني الكويتي	5 - 4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين	6 - 4
62	نتائج اختبار أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي	7 - 4
64	نتائج اختبار أثر السرعة في الإنجاز على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي	8 - 4
65	نتائج اختبار أثر تبسيط الإجراءات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي	9 - 4
66	نتائج اختبار أثر تدفق المعلومات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي	10 - 4
68	نتائج اختبار أثر تفويض القرارات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي	11 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل/ رقم الجدول
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق اللامركزية حسب متغير العمر	12 - 4
70	نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدة تطبيق اللامركزية تبعاً للعمر	13 - 4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق اللامركزية حسب متغير المستوى التعليمي	14 - 4
72	نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدة تطبيق اللامركزية تبعاً للمستوى التعليمي	15 - 4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق اللامركزية حسب متغير سنوات الخدمة	16 - 4
74	نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدة تطبيق اللامركزية تبعاً لسنوات الخدمة	17 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الشكل
28	آلية قياس وتقييم الأداء من خلال مدخل الرقابة	1 - 2
30	عناصر تقييم الاداء	2 - 2
41	أنموذج الدراسة	1 - 3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	ت
89	قائمة بأسماء المحكمين	1
90	أداة الدراسة	2

تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي

إعداد

فهد عيد ناصر بن فهد

إشراف

الأستاذ الدكتور

ياسر العدوان

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور

نجم العزاوي

المشرف الرئيس

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر تطبيق اللامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق اللامركزية باختلاف العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (30) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من (100) فرد من العاملين في الحرس الوطني الكويتي.

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للامركزية بمتغيراتها على أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

2. عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف العمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تبسيط عملية تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية في الحرس الوطني الكويتي.
2. التأكيد على مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي.

ABSTRACT

The Decentralization Implementation and their Impact of Employee Performance Level

Applied Study on Kuwait National Guard

Prepared by:

Fahed Eid Nasser Ben Fahed

Supervised by:

Prof. Dr.

Nagem AL - Azawi

Prof. Dr.

Yaser AL-Edwan

The study aimed to revealing the Impact of Decentralization on Employee Performance Level; in addition to investigating the significant statistical differences employee's perspective to Decentralization due to Age; Education level and Experience years.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (30) paragraphs to gather the primary information from study sample. The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consists of (100) individuals from Kuwait National Guard.

The study used many statistical methods such as Simple; Multi Regression and One Way ANOVA. After executing the analysis to study hypotheses; the study concluded that:

1. There is a significant statistical impact of Decentralization on employee performance in Kuwait National Guard at level (0.05).
2. There is no significant statistical difference in sample study to extent of Decentralization implementation due to Age; education level and experience years at level (0.05).

According to the findings of the study, the researcher list bellows the most important are recommendations:

1. Simplification the information flow between Managerial units in Kuwait National Guard.
2. Emphasis on the Problem Solving and Decision making in team and group.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 – 1) :المقدمة
- (2 – 1) :مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 – 1) :أهمية الدراسة
- (4 – 1) :أهداف الدراسة
- (5 – 1) :فرضيات الدراسة
- (6 – 1) :حدود الدراسة
- (7 – 1) :محددات الدراسة
- (8 – 1) :التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1) : المقدمة

إن اتباع المنظمة لأسلوب أو لآخر من أساليب الإدارة في تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق الاهداف المرجوة يعتمد على منهجية المنظمة ورؤيتها الخاصة بها وطبيعة أعمالها ومستوى العاملين لديها والعلاء المتعاملين معها. ومن هذه الأساليب الإدارية اللامركزية في تنفيذ أعمال المنظمة. إذ يتمتع أسلوب اللامركزية بإيجابيات وسلبيات تقيمها المنظمة حسب ظروفها الخاصة بها.

لقد فرض التطور الحاصل على الدول تطوير سياساتها العامة بما يتوافق ومتطلبات العصر وكذلك تطوير الآليات والوسائل التقنية المستخدمة لمتابعة تنفيذ تلك السياسات، ولالإشراف على سير العمل في الإدارات الحكومية، بما يكفل القيام بمسؤولياتها وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء العمل الحكومي لديها. فهناك من يرى أن حكومة القرن الحادي والعشرين تختلف اختلافاً جوهرياً عن حكومة القرن العشرين وذلك بالتوجه إلى اللامركزية وضرورة إعطاء صلاحيات أكبر للمديرين في المستويات الدنيا. ويتم التحول من المركزية إلى اللامركزية من خلال تبني مفهوم المشاركة وتفويض الصلاحيات، وذلك بافتراض أن اللامركزية أكثر فعالية من المركزية على مستوى المنظمات وعلى مستوى الدول، وهناك نماذج من الدول المتقدمة ذات مساحات شاسعة ويتمتع مواطنوها بخدمات إدارية متميزة ومريحة نتيجة لاتباعها لأسلوب اللامركزية في الإدارة (Gómez, 2008: 55).

هذا وتتبع منهجية اللامركزية في العمل لأسباب عديدة منها طبيعة أعمال هذه المنظمات التي تتطلب لا مركزية اتخاذ القرار مثل بعد أقسام الإدارة عن المركز والحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار الإداري أو انشغال الإدارة العليا برسم الاستراتيجيات العامة وتفويض الإدارات الدنيا بالأعمال العادية ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة واستراتيجياتها ، إضافة إلى امتلاك الإدارات الأخرى قدرة اتخاذ القرار نتيجة التطور العلمي ورياح العولمة التي هبت على جميع الدول وثورة الاتصالات الحديثة التي جعلت من العالم قرية صغيرة.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي.

وعليه، تم تقسيم الدراسة الحالية إلى خمسة فصول، هي:

الأول، والمحتوى على الإطار العام للدراسة متضمناً مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهميتها وأهدافها وفرضياتها بالإضافة إلى حدودها ومحدداتها وتعريفاتها الإجرائية.

الثاني: والمحتوي على الإطار النظري والدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية.

الثالث: والمعنون بالطريقة والإجراءات، والمتضمن منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها وأنموذجها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجة الإحصائية لأسئلة الدراسة وفرضياتها.

الرابع: والمتضمن نبذة عن الحرس الوطني الكويتي، ووصف أفراد عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة وأختبار فرضياتها.

الخامس: والمتكون من فقرتين رئيسيتين ، الاستنتاجات والتوصيات.

(1 – 2) :مشكلة الدراسة وأسئلتها

لوحظ في السنوات الأخيرة الاهتمام الكبير من دولة الكويت في النهوض بقطاعات الدولة وانعكس ذلك على جميع قطاعاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، إضافة إلى الاهتمام الأكبر بالحرس الوطني من خلال عمليات التطوير والتدريب والتسليح ، مما أحدث نقلة نوعيه وكمية على هذه المؤسسة التي تواكب تطورات عالمية وتحولات إقليمية جعلها تسابق الزمن الذي يأتي كل يوم بما هو جديد من تكنولوجيا وانفجار معرفي ومعلوماتي يحتاج إلى مواكبته والاستفادة منه ومواجهة التحديات المتداخلة ، لذا يفترض أن يتمتع الحرس الوطني الكويتي برؤية جديدة في التعامل مع هذه التغيرات وهو متوقع خصوصا في كيفية التعامل مع تنفيذ الأعمال العسكرية التي هي مجموعة استراتيجيات وسياسات ومهام تدريبية وعملية ، ولأن اللامركزية تعد واحدة من هذه الوسائل في التعامل مع التغيرات والتحديات التي تواجه الحرس الوطني الكويتي ويتوقع أن مفهوم اللامركزية والعمل به أمر حتمي وضروري للسير في ظل هذه المستجدات.

وأستناداً لما ذكر ، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال

الرئيسي التالي:

"هل هناك أثر لتطبيق اللامركزية (السرعة في الإنجاز؛ تبسيط الإجراءات؛ تدفق المعلومات ؛ تفويض السلطة) في الحرس الوطني الكويتي وأثرها على مستوى أداء العاملين؟". ويتفرع منه الآسئلة التالية:

أولاً: ما مدى تطبيق اللامركزية (السرعة في الإنجاز؛ تبسيط الإجراءات؛ تدفق المعلومات ؛ تفويض السلطة) في الحرس الوطني الكويتي ؟

ثانياً: ما مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي؟

ثالثاً: هل هناك أثر لتطبيق اللامركزية (السرعة في الإنجاز؛ تبسيط الإجراءات؛ تدفق المعلومات؛

تفويض السلطة) على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي؟

(1 – 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة باللامركزية ومستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي؟

2. توضيح مدى تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي؟

3. أهمية نتائج التأثير بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في الحرس الوطني الكويتي عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية، وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء الحرس الوطني الكويتي بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

(1 – 4): أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن مدى تطبيق اللامركزية

(السرعة في الإنجاز؛ تبسيط الإجراءات؛ تدفق المعلومات؛ تفويض السلطة) وأثرها على مستوى

أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الأطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والسير في هداها لبناء الإطار العملي للدراسة.
2. التعرف إلى مستوى متغيرات الدراسة في الحرس الوطني الكويتي.
3. تحديد أثر تطبيق اللامركزية (السرعة في الإنجاز؛ تبسيط الإجراءات؛ تدفق المعلومات؛ تفويض السلطة) على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي.
4. التعرف إلى فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق اللامركزية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

(1 – 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة الأولى H_{01}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية (السرعة في الإنجاز؛ تبسيط الإجراءات؛ تدفق المعلومات؛ تفويض السلطة) على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي؟ يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسرعة في الإنجاز على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).
- H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط الإجراءات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدفق المعلومات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الثانية HO₂

"لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف (العمر ؛ المستوى التعليمي ؛ سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة معنوية (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H02-1: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف العمر عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H02-2: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H02-3: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف سنوات الخدمة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

(1 – 6) : حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود البشرية: تشمل هذه الدراسة منتسبي الحرس الوطني الكويتي بمختلف رتبته ومرتبته، الذي

يتبع مجلس الدفاع الأعلى الكويتي.

الحدود المكانية: مقر الحرس الوطني الكويتي في العاصمة الكويت.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة وتمتد من 2009/9/1 ولغاية 2010/3/20

2010.

الحدود العلمية: سوف يعتمد الباحث على متغيرات اللامركزية بالاعتماد على ما أورده (Daft,)

(2001) وهي (السرعة في الإنجاز؛ تبسيط الإجراءات؛ تدفق المعلومات؛ تفويض السلطة).

(1 – 7) : محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على العاملين في الحرس الوطني الكويتي، وبالتالي حساسية الدراسة لأنها تخص

قطاعاً يتميز بالسرية ألا وهو القطاع العسكري والأمني فإن تعميم النتائج سينحصر عليه.

2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة باللامركزية ومستوى أداء العاملين في الحرس الوطني

الكويتي.

3. عدم القدرة على استقصاء جميع آراء العاملين واقتضاره على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

(1 – 8): التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

اللامركزية: إعطاء صلاحية اتخاذ القرارات الإدارية من المركز إلى الأقسام أو الوحدات الإدارية المتوسطة أو الدنيا (نعيرات، 2006). وسيتم قياسها من خلال السرعة في الإنجاز؛ وتبسيط الإجراءات؛ وتدفق المعلومات؛ وتفويض السلطة.

السرعة في الإنجاز: مدى السرعة في إنجاز الأعمال الموكلة بالأقسام أو الوحدات الإدارية في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا (Jeston and Nelis, 2006:9).

تبسيط الإجراءات: تنفيذ المهام والأنشطة والأعمال الموكلة إلى العاملين دون تعقيد وزيادة في الأعمال التي يمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف بدونها وعلى أكمل وجه (الغالبى، وإدريس، 2007).

تدفق المعلومات: انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية الثلاثة لغرض إنجاز الأعمال (السالمي؛ وآخرون، 2005).

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

مستوى أداء العاملين: مستوى التأثير في خصائص الفرد الإدراكية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. وسيتم قياسه من خلال تحديد ثلاثة مستويات، مرتفع، متوسط، منخفض (درة، والصباغ، 2008).

الحرس الوطني الكويتي: هيئة عسكرية مستقلة تساند القوات المسلحة الكويتية ووزارة الداخلية متى طلب منها العون وتتبع مجلس الدفاع الأعلى الكويتي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1 – 2) :المقدمة
- (2 – 2) :مفهوم اللامركزية
- (3 – 2) :الاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية
- (4 – 2) : سلبيات وإيجابيات اللامركزية
- (5 – 2) :أداء العاملين
- (6 – 2) :الدراسات السابقة العربية والاجنبية
- (7 – 2) :ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 – 1): المقدمة

لم يظهر أسلوب اللامركزية الإدارية إلا في وقت لاحق بعد أن استقرت الأمور، وبدأت إداره تمارس نشاطات متعددة جعلها تنوء بالأعباء وتنقل جهازها الإداري المركزي، بالإضافة إلى اختلاف طبيعه بعض هذه النشاطات عن طبيعه النشاطات الإدارية المعتادة، ومن ثم استدعى الامر الأخذ بنظام اللامركزية الإدارية، وذلك للتخفيف عن الإدارة المركزية ولاستحداث أشكال قانونيه جديده طبيعه المشروعات الجديده ثلاثم.

يعد الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي. إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات إمرين مهمين، الأول، التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من الضروري تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة (عضوية) في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياً والأقل اضطراباً. الثاني، ضرورة إجراء تغيرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغيرات الحاصلة في استراتيجية المنظمة يتطلب إجراء تغيرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال (الغالبى، وإدريس، 2007: 285 – 288) وكما يلي:

■ **الهيكل التنظيمي البسيط** ، يلائم هذا الهيكل بشكل أكبر منظمات صغيرة الحجم تدار من قبل

المدير الذي يشرف على عدد من الأفراد متخصصين في أوجه العمل المختلفة.

■ **الهيكل التنظيمي الوظيفي**، يلائم هذا النوع منظمات الأعمال المتوسطة الحجم التي تنتج منتجات

بينها علاقة كبيرة رغم تعدد خطوات الإنتاج. ويقسم العمل ضمن هذا التصنيف على أساس

التخصصات الوظيفية كالإنتاج والعمليات ، التسويق ، التمويل، الموارد البشرية، وغيرها، وتتسق

الإدارة العليا العمل للمنظمة من خلال وجود هذه الإدارات الوسطى الوظيفية ، لذلك تستطيع

المنظمة التي تتبنى هذا النوع من الهياكل توسيع منظور خياراتها الاستراتيجية.

■ **الهيكل القطاعي (على أساس الأقسام الكبيرة)**، إن هذا النوع من الهياكل يلائم عمل المنظمات

الكبيرة التي توجد فيها خطوط إنتاج عديدة في صناعات بينها علاقات رابطة (الصناعات

البتروكيمياوية، صناعات السيارات والمكائن والمعدات). وعادة ما يكون العاملون في منظمات تعمل

ضمن هذا التصنيف متخصصين وظيفياً في إطار منتجات وأسواق مختلفة.

■ **الهيكل التنظيمي لوحدات الأعمال الاستراتيجية**، ويعد هذا النوع من الهياكل تغيراً و تنوعاً في

إطار الهيكل القطاعي ، وهنا فإن وحدات الأعمال الاستراتيجية هي قطاعات أو مجموعات من

القطاعات متكونة من منتجات وأسواق مستقلة (غير مترابطة) تعطى لهذه القطاعات مسؤوليات

أساسية وسلطات الإدارة مجالات عملها. إن الفكرة لهذا التصنيف من الهياكل هو لامركزية العناصر

أكثر منه لامركزية مستندة على الحجم ويصلح هذا النوع من الهياكل للمنظمات الكبيرة الحجم التي

يتطلب عملها تركيزاً على المنتجات والأسواق وفق اعتبارات تنافسية سريعة التغير.

■ **الهيكل المصفوفي**، يتضمن دمجاً مرناً بين مجالات عمل القطاعات أو الأقسام بشكل مشروعات مستقلة، وكذلك الأنشطة الوظيفية التخصصية بشكل إدارات وظيفية. وهنا فإن العاملين يمكن أن يكونوا تحت إدارة أكثر من مدير، يسهل هذا النوع من الهياكل تطوير وتنفيذ مختلف البرامج والمشروعات الكبيرة وفق الحاجة لإنشائها وزوالها بعد الانتهاء منها.

■ **الهيكل الشبكي**، وفي إطار هذا التصنيف تحاول منظمات الأعمال تصغير هيكلها التنظيمي للاستفادة من المرونة والمبادرة لغرض الاستجابة للتقنيات الجديدة والمنافسة القائمة على خفض الكلف، في حين يعتمد هذا النوع على منظمات أخرى كبيرة للقيام بالأنشطة الأخرى التي يحتاجها على أساس التعاقد مع جهات خارجية ومحددة تجدد حسب أداء تلك الجهات ، وهنا فإن الهيكل التنظيمي والعاملين فيه يتركز عملهم على تنسيق العلاقات مع هذه الجهات وإدارتها بشكل يحقق أفضل النتائج للمنظمة.

■ **الهيكل الخليط** ، وهذا النوع من الهياكل يصلح لمنظمات الأعمال الكبيرة التي يوجد فيها خطوط إنتاج كثيرة في إطار صناعات غير مترابطة.و يطلق على هذا النوع أيضاً المنظمات المهيمنة، وهو يشبه إلى حد ما تجميعاً قانونياً وشرعي لمشاريع فرعية تابعة أو خاضعة للمنظمة المهيمنة تعمل تحت مظلتها وسيطرتها. وتوفر هذه المظلة ميزات بشكل Synergy بين هذه الفروع.

■ **الهيكل المبني على الخلايا**، إن المنظمة المبنية على الخلايا تتكون من مجموعة خلايا Cells مدارة بفرق عمل مستقلة تعمل فيها كل خلية بمفردها مستقلة ومتداخلة مع الخلايا الأخرى، لتتشكل من مجموعة اليات عمل مفيدة للجميع. ان هذا التآليف بين الخلايا المستقلة والمتداخلة يعطي للمنظمة إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات لمزيد من الإبداع والتطور المستمر، وفي إطار هذا

التصنيف فإن مساهمة الخلايا (المنظمات) التابعة للمنظمة الأم هو المقياس لكفاءتها من خلال إعطائها مسؤوليات ريادية لإدارة عملها في بيئة تتصف بالتغير والتجديد المستمر.

(2 – 2) : مفهوم اللامركزية

تشير اللامركزية إلى تقسيم أو تجزئة المنظمة الكبيرة إلى أجزاء من الحجم قابلة للإدارة الناجحة وأن مفتاح اللامركزية هو الاستقلال الذاتي (الشماع، 1999: 193). وعرفت بانها توزيع السلطة على المرؤوسين وتأدية الأنشطة في أماكن مختلفة (الجبوسي، وجاد الله، 2001: 121). إن اللامركزية – بمعنى التوسع في تفويض السلطة – لا يمكن أن تكون مطلقة. وهذا يعني أن أي تنظيم إداري لمنظمة ما، لا بد أن يتضمن قدرًا من المركزية وقدرًا آخر من اللامركزية. ولغرض التدليل على هذا الرأي، فلو تصورنا حالة افتراضية يحتفظ فيها الرئيس الأعلى لإحدى المنظمات بجميع السلطات اللازمة لاتخاذ جميع القرارات، نكون قد حققنا المركزية الكاملة، على العكس من ذلك، إذا تمتع كل إداري في جميع المستويات بسلطة تحديد ما يشاء من الأهداف، وإصدار ما يريد من القرارات، نكون قد حققنا اللامركزية الكاملة، أو المطلقة، والحالة الأولى مستحيلة التنفيذ عملياً، خصوصاً في منظمة كبيرة الحجم متعددة النشاط. أما الحالة الثانية – اللامركزية الكاملة – فتعني نوعاً من الفوضى.

ويؤكد (حبيش، 1991: 334) أنه اللامركزية الإدارية تشير إلى طرق التنظيم الإداري وهي تقضي بتوزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة العليا للمنظمة وبقية الإدارات والأقسام. ويبين (Kreitner, 2004: 321) أن اللامركزية الإدارية تعني تفويض كل أو بعض سلطات الإدارة العليا

إلى الوحدات والوظائف الأدنى في منظمات الأعمال. وهذا يعني تمتع هذه الوحدات الإدارية والوظائف بصلاحيات وسلطة صنع القرار، والتصرف المستقل، وفق ما يمليه عليها تقديرها للحالات والمشاكل التي تواجهها. فعندما تصنع القرارات على مستوى الوحدة، أو الوظيفة القائمة بالتنفيذ، دون أن تصعد هذه القرارات إلى مستويات أعلى، وعندما لا تقيد تصرفات الوحدات والوظائف بلوائح مقيدة لسلطتها وصلاحياتها التقديرية، فإن اللامركزية تكون هي الصفة الغالبة. ويشير (William, 2005: 365) إلى اللامركزية تعني المرونة في التبعية الإدارية، بحيث لا ترتبط الإدارات أو الأقسام في إدارة المنظمة، إذ تتدرج هرمياً في إدارة المنظمة ببعضها، بحيث تكفل تأدية الوظيفة الإدارية للمنظمة على وجه لا يتعارض مع بعضه، وعلى وجه لا يحدث تبايناً وتعارضاً في أهداف المنظمة. وتبريراً لهذا الأسلوب في إدارة منظمات الأعمال، يرى البعض أنه يحرر الإدارة من الروتين، ويساعد على روح الابتكار فيها، وعلى الوفاء بالحاجات التنظيمية، كما أنه يضيف الصفة الديمقراطية على العمل الإداري نفسه (Ferrell & Geofrg, 2003: 254).

ويرى الباحث ان اللامركزية مفهوم ومدخل من المفترض إعارته جانباً من الأهمية في المنظمة لما له من آثار على أداء المنظمة، وأن أي تنظيم إداري لمنظمة ما، لابد أن يتضمن قدراً من المركزية وقدراً آخر من اللامركزية، أي الجمع بين المركزية واللامركزية.

(2 - 3): الاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية

يبين (Robbins, 2001: 287 - 292) أنه وفقاً لمدخل النظم فإن هناك مجموعة من

الفروض لتحديد درجة اللامركزية، وهي:

1. **حجم المنظمة**، إن زيادة حجم المنظمة مقاساً بعدد العاملين تعني زيادة تعقدها، هذا الوضع يؤدي إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات والتي 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، وبناء عليه، فإن زيادة حجم المنظمة يزيد من احتمالات اللامركزية.

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 العاملين – أي مهاراتهم وقدراتهم وصفاتهم الشخصية – تعتبر عاملاً مؤثراً في المفاضلة بين المركزية واللامركزية. حيث إن تمتع العاملين بمستوى عال من المهارة والمقدرة، يعد من الأسباب التي تبرر اللامركزية.

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

5. مستوى صنع القرار، إن صنع القرار المناسب – سواء 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 العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، أي تتجه نحو اللامركزية، فالتحول إلى اللامركزية يصبح أمراً ضرورياً. أما طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة فإنه يعد سبباً رئيسياً للتوجه نحو اللامركزية حتى لو تعارض مع المبررات الأخرى (أيوب، 1994: 199 – 200).

ويؤكد (عاشور، 1990: 311) أن اللامركزية تتحقق في إحدى الحالتين التاليتين:

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.

قد تتحقق اللامركزية 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 (الحيكلي، 1992: 164) إلى أن هناك العديد من الأسباب والعوامل التي تدفع للاخذ

بمبدأ اللامركزية، وهي:

1. إن اللامركزية 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.

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

3. إن التخصص ومبدأ تقسيم العمل، يحتم الأخذ بأسلوب اللامركزية. 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.

4. إن مبادئ ديمقراطية إدارة التنظيم توجب الأخذ باللامركزية، كما تؤدي اللامركزية إلى تنمية وتوسيع خبرات القيادات الإدارية، بحيث تصبح اللامركزية أداة لتدريب قادة المستقبل.

5. تؤدي اللامركزية إلى مواجهة مشاكل إدارة التنظيم بسرعة، والتصدي لحسم الأمور باتخاذ القرار الملائم لمواجهة المواقف المختلفة.

6. تؤدي اللامركزية 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 (الزعيبي، 1998: 116-117) أن تطبيق اللامركزية في المنظمات يتطلب الأخذ

بمجموعة من الاعتبارات هي:

1. عند تفاوت الظروف والحالات التي تواجهها المستويات التنظيمية والوظيفية الأدنى، من مجال لآخر، وعندما تتقلب وتتغير طبيعة هذه الظروف والحالات من وقت لآخر، فقد يدعو هذا إلى الأخذ بنظام اللامركزية وإلى تفويض سلطة صنع القرارات والتصرف الذاتي إلى المستويات الأدنى.

2. عندما تتوفر درجة عالية من الاستقرار السياسي والاقتصادي يكون هناك إمكانية لتطبيق اللامركزية لتسهيل إنجاز الأعمال الإدارية.

3. غلبة السلوك الموضوعي وتحتي الاعتبارات الشخصية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية، يشجع القيادات العليا لهذه الأجهزة على تفويض السلطات والصلاحيات للمستويات الأدنى

ويشير (خميس، 1999: 108-110) إلى أن الانتقال إلى العمل بمنهجية اللامركزية يستلزم

الأخذ بالجوانب التالية:

1. الانتقال التدريجي المدروس من المركزية إلى اللامركزية الذي يدار من الأجهزة المركزية على مستوى المنظمة إلى مفهوم البناء المؤسسي.

2. تطبيق منهجية اللامركزية في جميع الإدارات والأقسام نصاً وروحاً.

3. توافر أصحاب المؤهلات العالية القادرة على إحداث التغييرات المطلوبة.

4. نشر التوعية بمزايا اللامركزية داخل أرجاء المنظمة.

5. إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الإنسان الفرد وتنقّ 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 في المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها ، إلا أن هذا يتطلب تعزيز ثقافة تنظيمية تأخذ بالنظر حرية الرأي والديمقراطية والمشاركة والعمل الجماعي لتحقيق أهداف الأفراد العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

(2 – 4) : سلبيات وإيجابيات اللامركزية

بين (الجوسي، وجاد الله، 2001: 121 – 123) ، (خاشقجي، 2002: 11-12) أن

للامركزية مميزات عديدة، منها:

1. تفرغ المديرين للقرارات الهامة، وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية.
2. 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.
3. تدريب المديرين والرؤساء على المستويات الأقل.
4. تحقق اللامركزية مبدأ هاماً من مبادئ التنظيم وهو توازن السلطات والمستويات.

5. رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
6. زيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم، وبالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.
7. مخاطر القرارات الضعيفة موزعة، فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلاً من التأثير على المنظمة كلها أو عدد كبير من الإدارات.
8. تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العاملين ، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات.
9. تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا وتفرغها للقرارات المهمة وعدم انشغالها بالمشكلات الفرعية والروتينية.
10. مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة.
11. مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال وتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر.
- ويؤكد كل من (خاشقجي، 2002: 13 ؛ الهواري، 2002: 73) أن استخدام اللامركزية قد ينتج عنه مجموعة من السلبيات، منها:
1. تناقض وعدم اتساق القرارات في بعض الحالات التي يضعف فيها مستوى التنسيق بين فروع الإدارة لوجود أكثر من مدير يصدر قرارات.
2. ازدواجية الخدمات التي تستخدمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.

3. صعوبة الاتصال أفقياً وعمودياً لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة مع بطء الوقت المستنفد في نقل المعلومات.

4. إن الإفراط في اللامركزية قد يؤدي إلى إضعاف السلطة المركزية، كما يفقدها السيطرة على زمام الأمور والتأكد من أن الأعمال تتم حسب ما هو مرسوم لها.

5. إن هناك بعض الأعمال التي قد لا يصلح فيها استخدام اللامركزية كالعلاقات المالية والتخطيط على مستوى المنظمة.

6. إن استخدام اللامركزية يحتاج إلى توافر أعداد من الأفراد ذوي مهارات وقدرات عالية، وهو امر قد لا يتوفر في كل المنظمات.

ويشير (خميس، 1999: 108-110) إلى أن الانتقال إلى العمل بمنهجية اللامركزية يستلزم الأخذ بالجوانب التالية:

1. الانتقال التدريجي المدروس من المركزية إلى اللامركزية الذي يدار من الأجهزة المركزية على مستوى المنظمة إلى مفهوم البناء المؤسسي.

2. تطبيق منهجية اللامركزية في جميع الإدارات والأقسام نصاً وروحاً.

3. توافر أصحاب المؤهلات العالية القادرة على إحداث التغييرات المطلوبة.

4. نشر التوعية بمزايا اللامركزية داخل أرجاء المنظمة.

5. 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.

ويؤكد (العامري، والغالبي، 2008: 385) أن منظمات الاعمال في الوقت الحاضر تعمل في إطار لامركزية عالية ، بفضل التطور الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات حيث يكون المديرون على اطلاع دائم يومياً على سير الأمور والنتائج والأداء ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.

وعليه، فاللامركزية تمكن السرعة في إتخاذ القرارات ومجابهة التغييرات البيئية وإعطاء الفرص للعاملين في المستويات الدنيا بمنحهم وزيادة قدراتهم على إتخاذ القرارات.

(2 – 5): أداء العاملين

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

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة 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 ، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون 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 على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويستخدم أداء العاملين أساساً في ترشيح العاملين 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 (Redman & Wilkinson, 2008: 223).

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

يتفق معظم المختصين والكتاب على أن 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 المباثرون 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 المباشرون وقت الحاجة اليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك ، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائما إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

ويشير (هاشم، 1986: 196) إلى أن القياس والتقييم الرسمي يعتمد أساسا لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غيرالرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، وبفضل أن تكون رقمية، إذ أن التعبير ينبها عنها 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 العاملين أو المرؤوسين.

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

1. وجود تحليل للعمل ووصف للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعا، 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 يسلتزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.

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

ويرى (Anthony, et..al, 1999: 383) أن هناك نوعين من الطرائق الأول يركز على سلوك تحقيق، في حين يركز النوع الثاني على نتائج، وبعبارة أخرى تحديد مدى استطاعة الموظف تحقيق العمل المنوط به وإنجازه. وفيما يلي توضيح لطرائق تقييم الأداء السلوكية.

1. طرائق قياس وتقييم الأداء السلوكية، والمتضمنة

(1-1) قائمة المراجعة، وهي 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.

(2-1) طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء 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.

(1-3) 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 ب(1) وتنتهي بـ (5) أو (7). علما 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 للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

(1-4) طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة 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 سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفع أو أي غرض آخر.

(1-5) طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، و يحنل 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 جهدا كبيرا أو

وقتا طويلا 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 تنازليا أو تصاعديا، بحيث يحتل كل منهم رتبة أو درجة معينة.

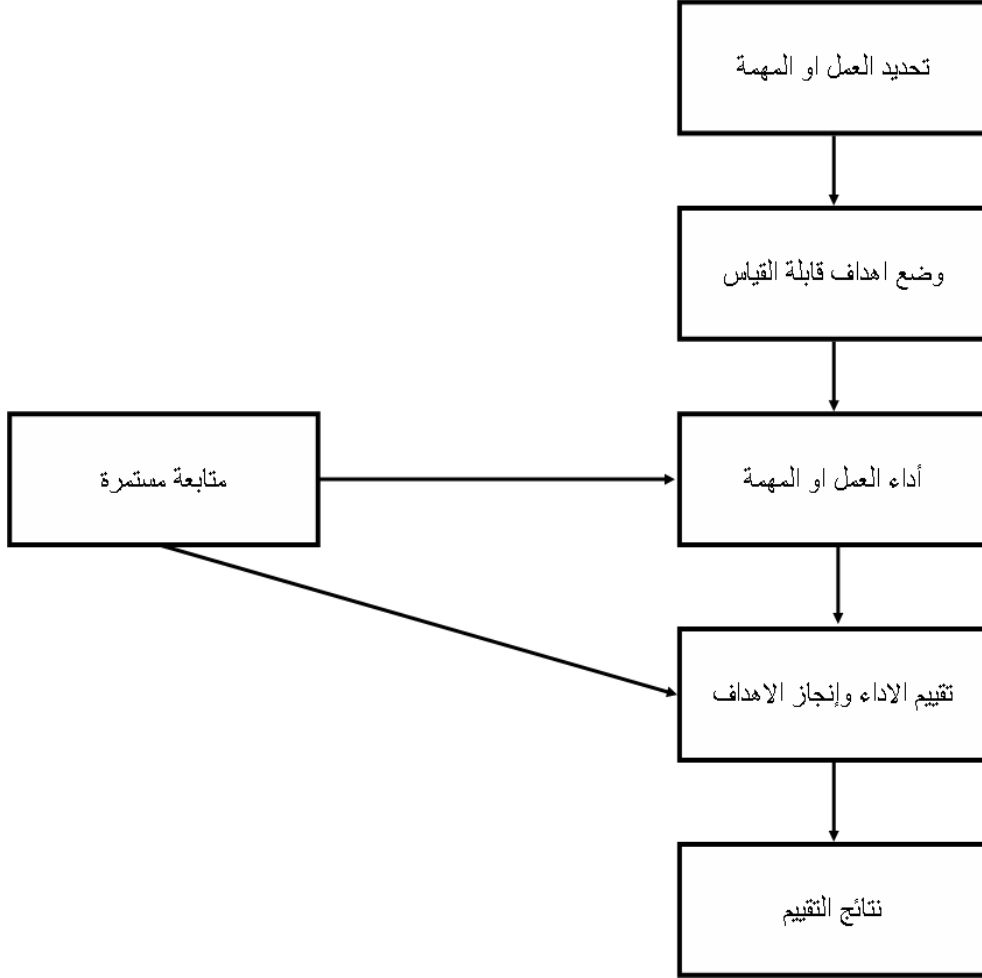
(1-6) طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدا. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

(1-7) طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين 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 تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين.

(1-8) طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين كما هو موضح في الشكل (2 - 1).

شكل (2 - 1)

آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة



ويشير (Dessler, 2003:323) إلى أن عملية تحديد مستوى الأداء الحالي أو الماضي

للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه تتضمن:

1. وضع وإعداد معدلات للعمل.

2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.

3. اضافة 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:

1. أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل

والترقية.

2. أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.

3. يعتبر تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط

ونظم العمل.

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

بالمنظمة.

ويعلل (Dessler, 2003:323) دور المشرف في عملية تحديد مستوى إذ يعتبر مستوى

الأداء إحدى المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه،

والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوسيه 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، وفي إحدى الدراسات التي أجريت على أقسام

الموارد البشرية تبين أن حوالي 80% من حجم إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام

العمليات.

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 عددا 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 (2 - 2) يوضح عناصر تقييم الأداء.

شكل (2 - 2)

عناصر تحديد مستوى الأداء

1. العمل والإنتاج، ويشمل:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ كم الإنتاج ▪ السرعة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نوعية الإنتاج والأخطاء ▪ الإلمام والإتقان
2. المواظبة، ويشمل:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية ▪ طريقة التمتع بالإجازات المستحقة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ العلاقة مع الرؤساء
3. التعاون والعلاقات، ويشمل:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التعاون مع الزملاء ▪ العلاقة مع الزبائن والجمهور 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ العلاقة مع الرؤساء
4. القدرات العقلية، ويشمل:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الذكاء ▪ القدرة على حل المشكلات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ القدرات على التعلم وتطوير الذات ▪ القدرات الإبداعية
5. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، ويشمل:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الجدية والحرص ▪ القدرة على التغيير والتكيف 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ طريقة التصرف في المواقف الصعبة ▪ الاستعداد لتحمل المسؤولية

ويتخذ تحديد مستوى أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظيفتهم، 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 العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، 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 العاملين 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 اذا تم بمعرفة شخص من داخل المركز للزملاء أو المرؤوسين.
6. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والفصل و كذلك التدريب الذى 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 and Findlay, 1996: 42-56) المجالات التي تستخدم فيها وظيفة

تحديد مستوى أداء العاملين، بالآتي:

1. 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.
2. الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقويم 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.
3. الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.
4. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين فى الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

ويشير (Patterson, et..al, 1997) إلى العديد من عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد

العاملين، وتتمثل في:

1. عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج؛ وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، والتي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين 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.

2. عوامل تحديد مستوى الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

ويرى (الطائي، وآخرون، 2006: 263) أن أسباب ضعف تحديد مستوى أداء العاملين

في منظمات الأعمال، تتمثل في:

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

ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

الدراسات العربية

- دراسة (السهلي، 2008) بعنوان "المركزية واللامركزية في عملية إصدار جواز السفر السعودي". هدفت الدراسة إلى معرفة الاسباب التي أدت إلى تطبيق المركزية واللامركزية في إصدار جواز السفر السعودي؛ بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق اللامركزية لإصدار جواز السفر السعودي. وتم 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. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود مجموعة من الاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية في عملية إصدار جواز السفر السعودي، ومنها تخفيف ضغط العمل على الموظفين في العاصمة، وتوفير الوقت والجهد على المراجع من خارج مدينة الرياض وذلك لانتشار شعب إصدار جواز السفر في عدة محافظات.

– دراسة (نعيرات، 2006) بعنوان "التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين". هدفت الدراسة لبحث إمكانية تطبيق أسس اللامركزية الإدارية وتغيير الأساليب والأنظمة المعمول بها في مستشفى جنين كإحدى مؤسسات السلطة الوطنية، والمحافظة على دور هذه المؤسسة وكيانها الإداري في ظل المتغيرات الحالية وخاصة السياسية، وضمت عينة الدراسة 36 موظفاً من موظفي مستشفى جنين من أصل 73 موظفاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ازدياد الكادر الوظيفي في عهد السلطة الوطنية ولكن ليس بالقدر الملبى لحاجات المستشفى. وارتفاع مؤهلات الموظفين وتنوعها. وأن الوظائف الإدارية تشغل من قبل الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 3 سنوات. وقد أوصت الدراسة بضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة في المستشفى بالإضافة إلى تغيير الهيكلية التنظيمية على أساس لا مركزي.

– دراسة (المنديل، 2003) بعنوان "المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى مركزية أو لا مركزية عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على المؤسسات الإصلاحية في مدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: عدم وجود ارتباط بين اللامركزية في اتخاذ القرارات، وبين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود اختلاف في مستوى أداء الموظفين باختلاف نوع الوظيفة.

الدراسات الأجنبية

— دراسة (Gómez,2008) 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. وقد 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.

— دراسة (Atkinson & Haran,2004) بعنوان " Back to basics: Does Decentralization Improve Health System Performance? Evidence from Ceará in north-east Brazil". هدفت إلى فحص هل أن اللامركزية حسنت من أداء النظام الصحي لولاية Ceará في شمال شرق البرازيل. وقد شملت الدراسة 45 نظاماً صحياً محلياً، وقد تم استخدام تحليل التباين والانحدار الخطي المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن اللامركزية ترتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأنظمة الصحية لولاية Ceará في شمال شرق البرازيل.

— دراسة (Atkinson & Haran,2004) بعنوان " Back to basics: does decentralization improve health system performance? Evidence from Ceará in north-east Brazil". هدفت إلى اختبار الأثر المحتمل للامركزية على تحسين أداء النظام الصحي

البرازيلي في ولاية Ceará شمال غرب البرازيل. تم استخدام استبانة لـ (45) نظاماً صحياً معمولاً به. وقد توصلت الدراسة إلى أن اللامركزية تسهم وبشكل كبير بتحسين الأداء.

— دراسة (Koh & Yer,2002) بعنوان "The impact of the employee- organization relationship on temporary employees' performance and attitude: testing a Singaporean sample". هدفت إلى اختبار أثر علاقة المنظمة على الأداء الوظيفي للعاملين، ومعدل الدوران، والرضا الوظيفي، ومدى التزام الموظفين. تكونت عينة الدراسة من (191) عاملاً من سبع وكالات توظيف في سنغافورا. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية للعلاقة بين المنظمة والعاملين والأداء الوظيفي للعاملين ورضاهم، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى التزامهم.

— دراسة (Rivera,1999) بعنوان "Decentralization Central Office Role and Responsibilities". هدفت إلى الكشف عن تأثير أدوار 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 محورا واسعا في ممارسات اللامركزية. وقد اعتمدت الدراسة على طرق البحث النوعية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان قيادة المكتب المركزي لا تتأثر بتجارب وخبرات الإداري دائما. ويلعب المفتشون دور رئيسي في الإصلاح والاتصال. وأن الظروف التي تساعد في تغيير

مسؤوليات المكتب المركزي هي تفهم المشكلات ومنح المواقع الميدانية سلطات أكثر والدعم السياسي للإدارة المدرسية.

— دراسة (Lrose,1998) بعنوان " Decentralization , Paradox: The Magnetizim of Centrality on a Vision of Collaborative Decision ". هدفت 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. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن المجالس الميدانية المدرسية كانت وسائل لتوضيح طموحات المنطقة التعليمية، وإن المجالس الميدانية المدرسية 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.

— دراسة (Tyra,1998) بعنوان " Essential Components of School Decentralization :Astudy of Theory to Practice in Kentucky Model of School – Based Decision –Making as Vieweded by Elemintary Principal Governance ". هدفت إلى تحديد العناصر الرئيسية المطلوبة في برنامج اللامركزية المدرسية، كما هدفت إلى التأكد من امتلاك نموذج كنتاكي للامركزية المدرسية للعناصر البارزة في برامج الإدارة اللامركزية الميدانية في المدارس الابتدائية في ولاية كنتاكي الأمريكية. وشملت عينة الدراسة 175 مدير

مدرسة ابتدائية تم أخذهم عشوائياً، وتوصلت إلى وجود ثلاثة عناصر رئيسية ترتبط إيجاباً مع تعلم الطلبة، تمت ملاحظتها في ممارسات مديري المدارس الابتدائية (أفراد العينة).

(2 – 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية ، والاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها. وتتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبعض الموضوعات مثل اللامركزية. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور وهي: موضوع ومشكلة الدراسة حيث إن الدراسة الحالية ستتناول اللامركزية ومستوى أداء العاملين، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة بصورة مباشرة. بالإضافة إلى مجال التطبيق. وزمان ومكان التطبيق، وأهداف الدراسة، وأخيراً، النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث نظراً لاختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- (1 – 3) : منهج الدراسة
- (2 – 3) : مجتمع الدراسة وعينتها
- (3 – 3) : أنموذج الدراسة
- (4 – 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (5 – 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (6 – 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 – 1): منهج الدراسة

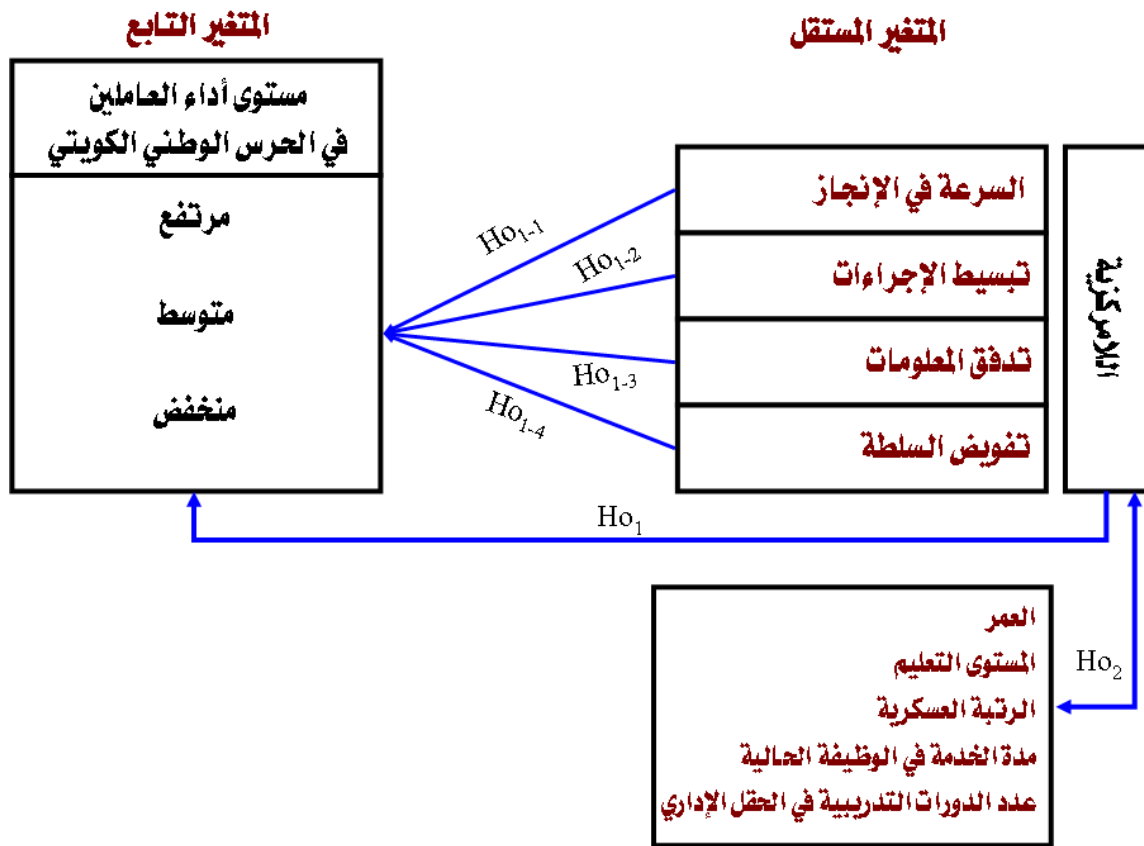
إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء العاملين بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي من مختلف الرتب والمرتبات الذين يتبعون إلى مجلس الدفاع الاعلى الكويتي، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عليها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث سيتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. إن هذا المنهج يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، اما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى. كما ان هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(3 – 2): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الحرس الوطني الكويتي، ولغرض تطبيق هذه الدراسة واختبار فرضياتها ولكبر مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة مقدراتها (100) أي بنسبة 10% من مجتمع الدراسة والبلغ (800). ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى أسلوب العينة الملائمة وهي العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس الملائمة من خلال توفر

الأشخاص المراد توزيع الاستبانة عليهم، وكانت عينة الدراسة من رتبة رائد فما فوق، مرتبين على النحو التالي: (3) رتبة عميد؛ و(15) من رتبة عقيد؛ و(35) من رتبة مقدم؛ و(47) من رتبة رائد.

(3 – 3): نموذج الدراسة



شكل (1 – 1)
نموذج الدراسة

(3 – 4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تتألف هذه الدراسة من جانبين؛ جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري سيتم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

وتستند الدراسة الحالية في جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة من خلال،

مصدرين هما:

▪ المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة.

▪ المصادر الأولية: هي الاستبانة، والتي تم إعدادها خصيصاً لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة. وتشمل الاستبانة على عدداً من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وسيتم استخدام مقياس **Likert** الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل سيتم استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

(3 – 5): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سوف يقوم الباحث باستخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية ومدى التطبيق.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي
- مستوى الأهمية والأداء، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 - 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3 - 6): صدق أداة الدراسة وثباتها

اعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص الإداري والأكاديمي من الأساتذة. والملحق (1) يوضح أسماء السادة محكمي الاستبانة.

وما يتعلق بثبات استبانة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل كرونباخ ألفا، والجدول (3 – 1) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

الجدول (3 – 1)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية

معامل الثبات	المتغير	التسلسل
66.5	السرعة في الإنجاز	1
72.6	تبسيط الإجراءات	2
84	تدفق المعلومات	3
82.7	تفويض السلطة	4
92.5	اللامركزية	
80.1	أداء العاملين	

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1 – 4) :المقدمة

(2 – 4) :نبذة عن الحرس الوطني الكويتي

(3 – 4) :وصف أفراد عينة الدراسة

(4 – 4) :الإجابة عن أسئلة الدراسة

(5 – 4) :اختبار فرضيات الدراسة

(4 – 1) : المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء عينة الدراسة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر أربعة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

نبذة عن الحرس الوطني الكويتي

وصف عينة الدراسة

الإجابة عن أسئلة الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2) :نبذة عن الحرس الوطني الكويتي

مر الحرس الوطني منذ إنشائه عام 1967 بمراحل تطور ونمو متعددة حيث أفلح المتطوعون من أبناء الوطن على الانضمام إليه، وتخرجت منه دفعات متتالية من الكوادر العسكرية المدربة، وشكلت وحداته المختلفة، واستمر الإقبال عليه بحماس زائد من أبناء الوطن، وظل العمل والتدريب مستمرين، وتوالى التطوير بما يلائم الاحتياجات المستجدة وارتقى التسليح وتوافرت الكوادر البشرية المؤهلة للاطلاع بكافة المهام القتالية والإدارية والفنية والحرفية. ففي الحرس الوطني هناك يد تحمل السلاح وأخرى تبني وتنمي القوى البشرية حتى أصبح لدى الحرس الوطني وحدات تلقت تدريبات مكثفة عالية في شتى المجالات العسكرية والأمنية والفنية والإدارية، يناسب احتياجات العصر ويلئم مقتضيات التوقعات الحاضرة والمرتبقة.

إن التطور الحاصل في الحرس الوطني الكويتي شمل العديد من المجالات منها أنشطة وقطاعات الحرس الوطني الكويتي ليوكب نهضة لم يسبق لها مثيل ونحن نعيش القرن الحادي والعشرين وتحقيق قوة في المجالات العسكرية، ونهضة وحضارة في المجالات الإدارية. ويتميز الحرس الوطني في صورته الحالية بالتحديث التام الذي شمل كل المجالات، فهناك دورات تدريبه لتعليم اللغات الأجنبية، وهناك برنامج طموح لتعليم الكمبيوتر بل تعداه إلى ما هو أبعد بأن يمحو أمية الكمبيوتر بين كافة منتسبي الحرس الوطني.

إن من أهم مهمات الحرس الوطني الكويتي مساندة الجيش في الدفاع عن الوطن ضد كل من يعتدي على ثراه الطاهر أو يحاول اختراق حدوده. ومعاونة قوات الشرطة في الحفاظ على

الأمن والاستقرار وحماية الجبهة الداخلية ضد كل الأخطار التي تتهددها. تأمين الأهداف أو المنشآت الحيوية في البلاد والاستعداد الدائم لتلبية أية مهمة أخرى يكلف بها من قبل مجلس الدفاع الأعلى.

لقد كان من مبررات تطبيق اللامركزية في الحرس الوطني الكويتي الآتي:

1. عملية اتخاذ القرار تأخذ وقتاً أطول.
2. قد تتحول اللوائح من وسيلة إلى غاية مما يضعف قدرة الضابط أو المنتسب على الابتكار.
3. شدة التنافس قد تقلل من روح الفريق.
4. قد تكثر اللقاءات الجانبية في العمل.
5. مراعاة المخاطر قد تؤجل القرار.
6. قد تكون المشاركة صورية في عملية اتخاذ القرار وكذلك قد تكون غير عملية نظراً لطبيعة عمل بعض المديرين وطبيعة دورهم قد لا يمكنهم من تبادل الرأي مع المرؤوسين، فهم مقيدون بما يمليه عليهم مركزهم القيادي من التزامات، إضافة إلى عدم إيمانهم بمبدأ المشاركة.
7. بعض المديرين قد لا يكونون على قدر من الكفاءة الفنية والقدرات والمهارات الذاتية.
8. قد لا يكون لبعض المرؤوسين الرغبة القوية والاستعداد الكبير للمشاركة في أعمال الوحدة وليس لديهم الالتزام الواعي بما يسفر عنه هذه المشاركة.

وكان من مميزات تطبيق اللامركزية في بعض وحدات الحرس الوطني، الآتي:

1. اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات مما يجعلهم يشعرون بأنهم أصحاب القرار.
2. تنمية القدرة على التفكير العلمي السليم، وكذلك القدرة على التفكير الابتكاري حيث يكون هناك مجال لعرض وجهات النظر المتعددة من جانب القيادات والمرؤوسين في مجال كل تخصص، وكل

من واقع عمله ومشاركته مما يساعد على الوصول إلى وجهة نظر شاملة لكل جهات النظر المتعددة.

3. اللامركزية وسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.
4. تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
5. إقامة نوع من العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس .
6. الترشيد في عملية اتخاذ القرار.
7. التقليل من فرص إلغاء القرارات أو تعديلها بعد اتخاذه ويكون أكثر ثباتاً.
8. يقلل التدخل المباشر من الرئيس وشعور الجميع بالجو العائلي في العمل
9. شعور منتسبي الحرس الوطني بقوة الانتماء للحرس الوطني مما يؤمن عملهم لساعات إضافية خارج ساعات العمل الرسمي دون علق.

(4 – 3): وصف أفراد عينة الدراسة

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث العمر، و المستوى التعليمي، والرتبة العسكرية ، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، ومدة الخدمة في إدارة الموارد البشرية ، وعدد الدورات التدريبية في الحقل الإداري. ويظهر الجدول (4 – 1) تلك المتغيرات.

جدول (4 - 1): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
36	36	أقل من 30 سنة	العمر	1
50	50	30 - 40 سنة		
9	9	41 - 50		
5	5	51 سنة فأكثر		
4	4	ثانوية عامة	المستوى التعليمي	2
5	5	دبلوم كلية مجتمع		
63	63	بكالوريوس		
28	28	دراسات عليا		
3	3	عميد	الرتبة العسكرية	3
15	15	عقيد		
35	35	مقدم		
47	47	رائد		
18	18	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	
29	29	من 5 - أقل من 10 سنوات		
47	47	من 10 سنوات - 15 سنة		
6	6	15 سنة فأكثر		
18	18	ولا دورة	عدد الدورات التدريبية في الحقل الإداري	5
22	22	دورة واحدة		
34	34	دورتان		
26	26	ثلاث دورات فأكثر		

يبين الجدول (4 – 1) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة.

(4 – 4): الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى تطبيق اللامركزية (السرعة في الإنجاز؛ تبسيط الإجراءات؛ تدفق المعلومات؛ تفويض السلطة) في الحرس الوطني الكويتي وأثرها على مستوى أداء العاملين؟. للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى تطبيق السرعة في الإنجاز بالحرس الوطني الكويتي؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 – 2).

جدول (4 – 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق السرعة في الإنجاز بالحرس الوطني

الكويتي

الرقم	مدى تطبيق السرعة في الإنجاز بالحرس الوطني الكويتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تؤدي اللامركزية إلى توفير الوقت والجهد في إنجاز الأعمال في الحرس الوطني الكويتي	4.27	0.56	2	مرتفعة
2	تساعد اللامركزية على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة بالحرس الوطني الكويتي	4.33	0.65	1	مرتفعة
3	يؤدي اتباع اللامركزية إلى تقليل نسبة الأخطاء بالحرس الوطني الكويتي وبالتالي تسليم الخدمة بالوقت المحدد	4.20	0.65	3	مرتفعة
4	تساعد اللامركزية على سرعة ودقة الاستجابة للطلبات المختلفة في الحرس الوطني الكويتي وبالمستوى المطلوب	4.03	0.79	4	مرتفعة
5	تؤدي اللامركزية لتأدية المهمات المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية بالوقت المحدد	3.42	1.00	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.05	0.48		

يشير الجدول (4 – 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق

السرعة في الإنجاز بالحرس الوطني الكويتي. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تساعد اللامركزية

على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة بالحرس الوطني الكويتي" بمتوسط حسابي

بلغ (4.33) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.65)،

في حين حصلت الفقرة "تؤدي اللامركزية إلى توفير الوقت والجهد في إنجاز الأعمال في الحرس الوطني الكويتي" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.05) وانحراف معياري (0.56). وحصلت فقرة "يؤدي اتباع اللامركزية إلى تقليل نسبة الأخطاء بالحرس الوطني الكويتي وبالتالي تسليم الخدمة بالوقت المحدد" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.05) وانحراف معياري (0.65). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "تساعد اللامركزية على سرعة ودقة الاستجابة للطلبات المختلفة في الحرس الوطني الكويتي وبالمستوى المطلوب" بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.05) وانحراف معياري (0.79). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "تؤدي اللامركزية لتأدية المهمات المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية بالوقت المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.05) وانحراف معياري (1.00).

وبشكل عام يتبين أن مدى تطبيق السرعة في الإنجاز بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تطبيق تبسيط الإجراءات بالحرس الوطني الكويتي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 – 3).

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق تبسيط الإجراءات بالحرس الوطني

الكويتي

الرقم	مدى تطبيق تبسيط الإجراءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	إجراءات العمل بسيطة ولا تسبب إرباك في العمل	3.97	0.80	1	مرتفعة
7	إجراءات العمل المتبعة في الإدارة تسهل تأديتها	3.64	0.84	5	متوسطة
8	تساعد التكنولوجيا المتوفرة للحرس الوطني الكويتي على تبسيط طرق إنجاز الأعمال	3.91	0.83	2	مرتفعة
9	تؤكد لوائح العمل في الحرس الوطني الكويتي على تبسيط إجراءات تقديم الخدمات	3.65	0.87	4	متوسطة
10	تعتمد الإدارات والأقسام في الحرس الوطني الكويتي على برامج معينة لتبسيط إجراءات تقديم الخدمات	3.87	0.92	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.81	0.59		

يشير الجدول (4 - 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق تبسيط

الإجراءات بالحرس الوطني الكويتي. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " إجراءات العمل بسيطة

ولا تسبب إرباكاً في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام

البالغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، فيما حصلت الفقرة "تساعد التكنولوجيا المتوفرة

للحرس الوطني الكويتي على تبسيط طرق إنجاز الأعمال" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(3.91) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.81) وانحراف معياري (0.83).
وحصلت فقرة "تعتمد الإدارات والأقسام في الحرس الوطني الكويتي على برامج معينة لتبسيط إجراءات تقديم الخدمات" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.81) وانحراف معياري (0.92). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "تؤكد لوائح العمل في الحرس الوطني الكويتي على تبسيط إجراءات تقديم الخدمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.81) وانحراف معياري (0.87). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "إجراءات العمل المتبعة في الإدارة تسهل تأديتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.81) وانحراف معياري (0.84).

وبشكل عام يتبين أن مدى تطبيق تبسيط الإجراءات بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تطبيق تدفق المعلومات بالحرس الوطني الكويتي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 – 4).

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق تدفق المعلومات بالحرس الوطني

الكويتي

الرقم	مدى تطبيق تدفق المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	تسهل القيادة العليا للحرس الوطني الكويتي الوصول إلى مصادر المعلومات	4.06	0.77	1	مرتفعة
12	تدفع المعلومات في الحرس الوطني الكويتي غير طويل وغير معقد	3.42	1.00	4	متوسطة
13	أسلوب تدفق المعلومات من الأعلى للأدنى وبالعكس في الحرس الوطني الكويتي يتم بسلاسة وسهولة	3.33	0.99	5	متوسطة
14	تتصف بيئة العمل بالحرس الوطني الكويتي بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة	3.51	1.03	3	متوسطة
15	إنّقال المعلومات بين المستويات الإدارية الثلاث في الحرس الوطني الكويتي لغرض إنجاز الأعمال يتصف بانسجام كامل وتناغم عالٍ	3.69	0.92	2	مرتفعة
		3.60	0.74		

يشير الجدول (4 – 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق تدفق المعلومات بالحرس الوطني الكويتي. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسهل القيادة العليا للحرس الوطني الكويتي الوصول إلى مصادر المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، في حين حصلت الفقرة "انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية الثلاثة في الحرس الوطني الكويتي لغرض إنجاز الأعمال يتصف بانسجام كامل وتناغم عالٍ" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.69) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.60) وانحراف معياري (0.92). وحصلت فقرة "تتصف بيئة العمل بالحرس الوطني الكويتي بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.60) وانحراف معياري (1.03). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "تدفق المعلومات في الحرس الوطني الكويتي غير طويل وغير معقد" بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.60) وانحراف معياري (1.00). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "أسلوب تدفق المعلومات من الأعلى للأدنى وبالعكس في الحرس الوطني الكويتي يتم بسلاسة وسهولة" بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.60) وانحراف معياري (0.99).

وبشكل عام يتبين أن مدى تطبيق تدفق المعلومات بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطاً.

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تطبيق تفويض السلطة بالحرس الوطني الكويتي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 – 5).

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق تفويض السلطة بالحرس الوطني الكويتي

الرقم	مدى تطبيق تفويض السلطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تؤدي اللامركزية إلى تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق القيادة العليا في الحرس الوطني الكويتي وتفرغها للقرارات المهمة وعدم انشغالها بالقرارات الروتينية	3.68	0.89	1	مرتفعة
17	تتم مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات في الحرس الوطني الكويتي بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين	3.47	0.94	5	متوسطة
18	تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية العاملين في الحرس الوطني الكويتي تشجيع ودعم القيادة العليا	3.55	0.99	4	متوسطة
19	يتاح للعاملين في الحرس الوطني الكويتي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم	3.56	1.04	3	متوسطة
20	يشجع الموظفون العاملون في الحرس الوطني الكويتي على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية	3.64	0.98	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.58	0.75		

يشير الجدول (4 – 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق تفويض السلطة بالحرس الوطني الكويتي. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تؤدي اللامركزية إلى تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق القيادة العليا في الحرس الوطني الكويتي، وتفرغها للقرارات المهمة وعدم انشغالها بالقرارات الروتينية" بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، في حين حصلت الفقرة "يشجع الموظفين العاملين في الحرس الوطني الكويتي على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.58) وانحراف معياري (0.98). وحصلت فقرة "يتاح للعاملين في الحرس الوطني الكويتي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.58) وانحراف معياري (1.04). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية العاملين في الحرس الوطني الكويتي تشجيع ودعم القيادة العليا" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.58) وانحراف معياري (0.99). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "تتم مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات في الحرس الوطني الكويتي بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.58) وانحراف معياري (0.94).

وبشكل عام يتبين أن مدى تطبيق تفويض السلطة بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطاً.

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي؟. للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 – 6).

جدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين

الرقم	مستوى أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأداء
21	ينجر العاملين في الحرس الوطني الكويتي ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد	3.92	0.79	6	مرتفع
22	يساهم تحديد أسبابا إنخفاض أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي في معالجة الإنحراف بهدف رفع مستوى أدائهم	3.94	0.73	5	مرتفع
23	يحاول العاملين في الحرس الوطني الكويتي الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	3.96	0.82	4	مرتفع
24	يتأثر مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي بشكل مباشر في مستوى تطبيق اللامركزية	4.08	0.76	2	مرتفع
25	لدي العاملين في الحرس الوطني الكويتي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل	4.00	0.88	3	مرتفع
26	يعمل نظام الحوافز المرتبط بمدى تطبيق اللامركزية على رفع مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي	4.23	0.74	1	مرتفع
27	يتسم توزيع العمل بين العاملين في الحرس الوطني الكويتي بالعدالة	3.90	0.80	8	مرتفع
28	يزيد تقارب الأداء الفعلي للعاملين في الحرس الوطني الكويتي مع الأداء المخطط له	3.70	1.02	10	مرتفع
29	توفر الوظيفة للعاملين في الحرس الوطني الكويتي فرصا تتوافق وتنسجم مع قدراتهم	3.91	1.02	7	مرتفع
30	تعمل القيادة العليا في الحرس الوطني الكويتي على رفع أداء العاملين من خلال تطبيق مبادئ اللامركزية في العمل	3.83	0.89	9	مرتفع
		3.94	0.51		
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام			

يشير الجدول (4 – 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.70 – 4.23). حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يعمل نظام الحوافز المرتبط بمدى تطبيق اللامركزية على رفع مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي " بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، في حين حصلت الفقرة " يزيد تقارب الأداء الفعلي للعاملين في الحرس الوطني الكويتي مع الأداء المخطط له " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.94) وانحراف معياري (1.02).

وبشكل عام يتبين أن مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي مرتفع.

(4 – 5) : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_{01}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية (السرعة في الإنجاز؛ تبسيط الإجراءات؛

تدفق المعلومات ؛ تفويض السلطة) على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل

للامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، وكما هو موضح في الجدول (4)

– (7).

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي

Sig.* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R square) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	0.660	3.92	78.943	0.446	0.668	اللامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي

يوضح الجدول (4 – 7) أثر اللامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني

الكويتي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للامركزية على

مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.668) عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.446)، أي أن ما قيمته (0.446) من التغيرات في مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي ناتج عن التغير في مستوى تطبيق اللامركزية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.660)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق اللامركزية يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.660). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (78.943) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.92). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للامركزية على أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل متغير من متغيرات اللامركزية على مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسرعة في الإنجاز على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل للسرعة في الإنجاز على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، وكما هو موضح في الجدول (4) – (8).

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار أثر السرعة في الإنجاز على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي

Sig.* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R square) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	0.593	3.92	41.798	0.299	0.547	السرعة في الإنجاز على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي

يوضح الجدول (4 – 8) أثر السرعة في الإنجاز على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسرعة في الإنجاز على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.547) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.299)، أي أن ما قيمته (0.299) من التغيرات في مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي ناتج عن التغير مستوى تطبيق السرعة في الإنجاز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.593)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق السرعة في الإنجاز يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.593). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.798) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.92). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للسرعة في الإنجاز على أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط الإجراءات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتبسيط الإجراءات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، كما هو موضح في الجدول (4) – (9).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار أثر تبسيط الإجراءات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig.* مستوى الدلالة
تبسيط الإجراءات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي	0.545	0.297	41.423	3.92	0.491	0.000

يوضح الجدول (4 – 9) أثر تبسيط الإجراءات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتبسيط الإجراءات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.545) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.297)، أي أن ما قيمته (0.297) من التغيرات في مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي ناتج عن تغير مستوى

تطبيق تبسيط الإجراءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.491)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق تبسيط الإجراءات يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.491). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.423) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.92). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية لتبسيط الإجراءات على أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدفق المعلومات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتدفق

المعلومات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، كما هو موضح في الجدول (4)

– (10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار أثر تدفق المعلومات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي

Sig.* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R square) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	0.310	3.92	26.410	0.212	0.461	تدفق المعلومات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي

يوضح الجدول (4 – 10) أثر تدفق المعلومات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتدفق المعلومات على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.461) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.212)، أي أن ما قيمته (0.212) من التغيرات في مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي ناتج عن تغير مستوى تطبيق تدفق المعلومات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.310)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق تدفق المعلومات يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.310). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.410) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.92). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية اتدفق المعلومات على أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، كما هو موضح في الجدول (4) — (11).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار أثر تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي

Sig.* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R square) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	0.466	3.92	72.296	0.425	0.652	تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي

يوضح الجدول (4 - 11) أثر تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي ، إذ بلغ معامل الارتباط R

(0.652) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.425)، أي أن ما قيمته (0.425) من التغيرات في مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي ناتج عن تغير مستوى تطبيق تفويض السلطة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.466)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.466). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (72.296) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.92). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للسرعة في الإنجاز على أداء العاملين بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسية الثانية H_{02}

"لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف (العمر ؛ المستوى التعليمي ؛ سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل التباين

الاحادي لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

HO2-1: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس

الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف العمر عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف العمر، كما هو موضح في الجدول (4 – 12).

جدول (4 – 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق اللامركزية حسب متغير العمر

العمر	أقل من 30 سنة		30 – 40 سنة		41 – 50		51 سنة فأكثر
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
مدى تطبيق اللامركزية	3.69	0.42	3.68	0.50	4.06	0.74	3.64
							0.29

يتضح من الجدول (4 – 12) أن أعلى المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق اللامركزية كانت لدى المستجيبين ذوى الفئة العمرية 41 – 50 سنة. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4 – 13) يبين ذلك.

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدة تطبيق اللامركزية تبعاً للعمر

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين	
			3	0.397	1.191	بين المجموعات	مدى تطبيق اللامركزية
0.185	2.68	1.642	96	0.242	23.212	داخل المجموعات	
			99		24.403	المجموع	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 – 13) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق اللامركزية يعود للعمر حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.642) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.68) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) والتي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف العمر عند مستوى دلالة (0.05)

HO2-2: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي، كما هو موضح في الجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق اللامركزية حسب متغير المستوى التعليمي

دراسات عليا		بكالوريوس		دبلوم كلية مجتمع		ثانوية عامة فما دون		المستوى التعليمي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى تطبيق اللامركزية
0.46	3.72	0.26	3.73	0.58	3.72	0.68	3.69	

يتضح من الجدول (4 – 14) أن أعلى المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق اللامركزية

كانت لدى المستجيبين من حملة درجة البكالوريوس. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير

المستوى التعليمي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4 – 15) يبين ذلك.

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدة تطبيق اللامركزية تبعاً للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين
0.999	2.68	0.005	3	0.001	0.004	بين المجموعات
			96	0.254	24.399	داخل المجموعات
			99		24.403	المجموع

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 - 15) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق اللامركزية يعود للمستوى التعليمي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.005) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.68) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريية) والتي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0.05)

HO2-3: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف سنوات الخدمة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف سنوات الخدمة، كما هو موضح في الجدول (4 – 16).

جدول (4 – 16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق اللامركزية حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات		من 5 – أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات – 15 سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى تطبيق اللامركزية	3.56	0.43	3.67	0.48	3.79	0.51
					3.87	0.60

يتضح من الجدول (4 – 16) أن أعلى المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق اللامركزية كانت لدى المستجيبين من الذين تزيد عدد سنوات خدمتهم عن 15 سنة. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير سنوات الخدمة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4 – 17) يبين ذلك.

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدة تطبيق اللامركزية تبعاً لسنوات الخدمة

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين	
0.999	2.68	1.203	3	0.295	0.884	بين المجموعات	مدى تطبيق اللامركزية
			96	0.245	23.519	داخل المجموعات	
			99		24.403	المجموع	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 - 17) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق اللامركزية يعود لسنوات الخدمة حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.203) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.68) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريية) والتي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1 – 5) : المقدمة

(2 – 5) : النتائج

(3 – 5) : الاستنتاجات

(4 – 5) : التوصيات

(5 – 1) : المقدمة

كُرس هذا الفصل لاستعراض أهم الاستنتاجات المستتدة ، وهو ما تختص به فقرة الاستنتاجات. وفي ضوء الإستنتاجات تأتي التوصيات، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما الاستنتاجات والتوصيات.

(5 – 2) : النتائج

3. بينت نتائج التحليل أن تطبيق السرعة في الإنجاز بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً.
4. كان تطبيق تبسيط الإجراءات بالحرس الوطني الكويتي مرتفعاً.
5. أشارت النتائج إلى أن تطبيق تدفق المعلومات بالحرس الوطني كان متوسطاً.
6. تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن مدى تطبيق تفويض السلطة بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطاً.
7. أن مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً.
8. بينت نتائج التحليل لفرضيات الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية للامركزية بمتغيراتها على أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة المنديل (2003) التي بينت عدم وجود ارتباط بين اللامركزية في اتخاذ القرارات وبين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود اختلاف في مستوى أداء الموظفين باختلاف نوع الوظيفة.

وتتفق مع دراسة (Atkinson & Haran,2004) التي توصلت إلى أن اللامركزية ترتبط بشكل

كبير بتحسين أداء الأنظمة الصحية لولاية Ceará في شمال شرق البرازيل.

9. عدم وجود اختلاف ذي دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس

الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة في

الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة (0.05)

(5 – 3): الاستنتاجات

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين

متغيرات الدراسة والاختلاف تبعاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية، وتوصلت إلى عدة استنتاجات

ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى

أبرز هذه الاستنتاجات:

1. هناك بعض التعقيد في إجراءات تقديم الخدمات في الحرس الوطني الكويتي.
2. هناك بعض الاختناقات في تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية في الحرس الوطني الكويتي.
3. دعم القيادة العليا للحرس الوطني الكويتي مبادرات واجتهادات العاملين من كافة المستويات.
4. هناك بعض القيود على حرية العاملين في الحرس الوطني الكويتي.
5. أن اللامركزية تساعد على سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية المتغيرة، وهي بذات الوقت تعمل على تقليل نسبة الأخطاء التي يمكن أن تحدث.

6. وجود التكنولوجيا المتطورة يساعد على تبسيط إجراءات الأعمال مع وجوب وجود لوائح وتعليمات للعمل تساعد على ذلك.
7. من الضروري أن تكون عملية تدفق المعلومات غير طويلة، ومن المفترض أيضاً توفر قنوات فاعلة للاتصال والتواصل على الجانبين الداخلي والخارجي.
8. الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات، والاهتمام بمبادرات العاملين على أن لا تكون خارجة عن الإطار العملي والقانوني للحرس الوطني الكويتي.
9. إعطاء العاملين في الحرس الوطني الكويتي الحرية، وتدريبهم على ذلك لتمكينهم من تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه تنفيذ أعمال الحرس الوطني الكويتي وتحقيق أهدافه.
10. الاهتمام بشكل أكبر بالحوافز وأنظمة العوائد في الحرس الوطني الكويتي.

(5 – 4) : التوصيات

- وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك الإستنتاجات التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:
1. تشجيع ودعم القيادة العليا للحرس الوطني الكويتي على تقديم المبادرات والإجتهادات من قبل الموظفين.

2. الاهتمام بمنهج اللامركزية لما له من تأثير على سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، وتقليل نسبة الأخطاء المحتملة الحدوث .
3. السعي بشكل مستمر لتحديث التكنولوجيا المستخدمة لما لها من علاقة في تبسيط إجراءات إنجاز العمل، والعمل على تحديث اللوائح والقوانين المعمول بها في الحرس الوطني الكويتي إذا ما تطلب الأمر ذلك لمجابهة التحديات المستمرة.
4. الاهتمام بعملية تدفق المعلومات وتوفير قنوات فاعلة للاتصال والتواصل على الجانبين الداخلي والخارجي.
5. تمكين العاملين في الحرس الوطني الكويتي وإعطائهم حرية أكبر لمساعدتهم على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه تنفيذ اعمال الحرس الوطني الكويتي وتحقيق أهدافه.
6. على القيادة العليا للحرس الوطني العمل على تثقيف العاملين بمدخل اللامركزية الإدارية وذلك من خلال الدورات وإعطاء الفرصة الكافية للمستويات الدنيا لاتخاذ القرارات.
7. العمل الدؤوب من قبل القيادة العليا للحرس الوطني وجميع العاملين فيها لإزالة جميع العوائق التي تحد أو تعيق من تطبيق اللامركزية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

الكتب:

1. برنوطي، سعاد نايف، (2004)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2. الجبوسي، محمد رسلان؛ وجاد الله، جميلة، (2001)، "الإدارة: علم وتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.
3. حبيش، فوزي، (1991)، "الإدارة العامة"، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت: لبنان.
4. خاشقجي، هاني يوسف؛ (2002)، "الإدارة العامة"، الطبعة الثانية، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
5. خميس، موسى يوسف؛ (1999)، "مدخل إلى التخطيط"، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
6. درة، عبد الباري إبراهيم؛ والصباح، زهير نعيم، (2008)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
7. الزعبي، خالد، (1998)، "القانون الإداري"، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

8. السالمي، علاء؛ الكيلاني، عثمان؛ والبياتي، هلال، (2005)، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
9. الشماع، خليل محمد حسن، (1999)، "مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال"، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل: العراق.
10. الطائي، يوسف حجيم؛ الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم نوري، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
11. عاشور، أحمد صقر، (1990)، "الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية: مصر.
12. العامري، صالح مهدي حسين؛ والغالي، طاهر محسن منصور، (2008)، "الإدارة والاعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
13. العزاوي، نجم عبدالله؛ وجواد، عباس حسين، (2009)، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
14. الغالي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي؛ (2007)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي معاصر"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
15. الكبيسي، عامر خضير، (2004)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية.
16. الهواري، سيد، (2002)، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين"، القاهرة: مكتبة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

رسائل وأطاريح:

17. السهلي، فهد فلاح ماضي، (2008)، "المركزية واللامركزية في عملية إصدار جواز السفر السعودي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
18. المنديل، خالد بن فيحان، (2003)، "المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
19. نعييرات، مجدولين، (2006)، "التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين"، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Books:

1. Armstrong, Michael, (2006), "**Performance Management: Key strategies and practical guidelines**". 3rd ed., Kogan Page.
2. Daft, Richard L., (2001), "**Organization Theory & Design**", St Paul, West Publishing Co.
3. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "**Human Resource Management**", 2nd ed, Houghton Mifflin Company,
4. Dessler, Gary, (2008), "Fundamentals of Human Resource Management", Pearson, International Edition.
5. Dissler, Gary, (2003), "Human Resource Management", 9th edition, New Jersey: Prentice- Hall.
6. Ferrell, O.C. & Geofrg, Hirt, (2003), "**business: A Changing World**", McGraw-Hill, New York.
7. Foot, Margaret & Hook, Caroline, (2008), "**Introducing Human Resource Management**", 5th Edition, Pearson.
8. Kreitner, Rebert, (2004), "**Management**", 8th ed, Houghton Mifflin Co., Boston.
9. Redman, Tom & Wilkinson, Adrian, (2008), "**Contemporary Human Resource Management: Text and Cases**", 3rd Edition, Pearson.

10. Jeston, John & Nelis, Johan, (2006), "**Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations**", First edition, Butterworth.
11. Robbins, Stephen, (2001), "**Business Today**", Harcourt Inc., Florida.
12. William, Pride, (2005), "**Business**", 8th ed, Houghton Mifflin Co., Boston, 2005.

Journals:

13. Atkinson, Sarah & Haran, Dave, (2004), "Back to Basics: Does Decentralization Improve Health System Performance? Evidence from Ceará in north-east Brazil", **Bulletin of the World Health Organization**, 82: 822-827.
14. Gómez,2 Eduardo J., (2008), "A Temporal Analytical Approach to Decentralization: Lessons from Brazil's Health Sector", **Journal of Health Politics, Policy and Law**, Vol. 33, No. 1, February.
15. Koh, William L and Yer, Lay Keow, (2002), "The impact of the employee-organization relationship on temporary employees' performance and attitude: testing a Singaporean sample", **Int. J. of Human Resource Management**, 11:2 April: 366-387.
16. Newton, T and Findlay, P, (1996), "Playing god?: the performance of appraisal", **Human Resource Management Journal**, 6(3): 42-56

17. Patterson, M G, West, M A, Lawthom, R and Nickell, S (1997), “Impact of People Management Practices on Performance”, **Institute of Personnel and Development, London.**

18. Torrington, Derek; Laura Hall, Steven Taylor, (2008), “**Fundamentals of Human Resource Management Managing People at Work**”, pearson.

Thesis:

19. 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.

20. Rivera, M.I, (1999)," Decentralization Central Office Role and Responsibilities", **Dissertation Abstracts International** – A60/02: 303.

21. Tyra, A.A., (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.

قائمة الملاحق

- أولاً: قائمة بأسماء الحكّمين
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	د. خالد بنى حمدان	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
2	د. حسن القضاة	إدارة عامة	جامعة فيلادلفيا
3	د. أمين المومني	إدارة عامة	جامعة فيلادلفيا
4	أ. وائل إدريس	إدارة أعمال	جامعة فيلادلفيا

ملحق (2)

أداة الدراسة

استبانة بحث ميداني

لدراسة

مدى تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين

دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي

كجزء من

مشروع بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الباحث

فهد عيد بن فهد

بإشراف

الأستاذ الدكتور

ياسر العدوان

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور

نجم العزاوي

المشرف الرئيس

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ / دة الفاضل / دة تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "مدى تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى

أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي"، حيث تهدف الدراسة إلى

التعرف على مدى تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني

الكويتي. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي، فإن الباحث يتوجه إليكم

راجياً تحكيم هذه الاستبانة وبيان آرائكم السديدة ومقترحاتكم في صدق وصلاحيه فقراتها لقياس أثر

المتغيرات فيها. وإذا كانت الفقرة صالحة للقياس أرجو منكم وضع إشارة (✓) في المكان

المخصص للصلاحيه، علماً بأن المقياس لفقرات الاستبانة سيأخذ الشكل التالي:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

أما ما يتعلق بفقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى أداء العاملين سيأخذ الشكل التالي:

منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في الحكم على فقرات الاستبانة

الباحث

فهد عيد بن فهد

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 30 – 40 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 51 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | 41 – 50 |

(2) المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم كلية مجتمع | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة فما دون |
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |

(3) الرتبة العسكرية

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | عقيد | <input type="checkbox"/> | عميد |
| <input type="checkbox"/> | نقيب | <input type="checkbox"/> | رائد |
| <input type="checkbox"/> | أقل من ملازم | <input type="checkbox"/> | ملازم |

(4) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

- | | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 5 – أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | 15 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 10 سنوات – 15 سنة |

(5) عدد الدورات التدريبية في الحقل الإداري

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | دورة واحدة | <input type="checkbox"/> | ولا دورة |
| <input type="checkbox"/> | ثلاث دورات فأكثر | <input type="checkbox"/> | دورتان |

اللامركزية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
السرعة في الإنجاز						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤدي اللامركزية إلى توفير الوقت والجهد في إنجاز الأعمال في الحرس الوطني الكويتي	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد اللامركزية على سرعة الإستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة بالحرس الوطني الكويتي	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يؤدي إتباع اللامركزية إلى تقليل نسبة الاخطاء بالحرس الوطني الكويتي وبالتالي تسليم الخدمة بالوقت المحدد	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد اللامركزية على سرعة ودقة الإستجابة لطلبات المختلفة في الحرس الوطني الكويتي وبالمستوى المطلوب	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤدي اللامركزية لتأدية المهمات المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية بالوقت المحدد	5
تبسيط الإجراءات						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إجراءات العمل بسيطة ولا تسبب إرباك في العمل	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إجراءات العمل المتبعة في الإدارة تسهل تأديتها	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد التكنولوجيا المتوفرة للحرس الوطني الكويتي على تبسيط طرق إنجاز الأعمال	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤكد لوائح العمل في الحرس الوطني الكويتي على تبسيط إجراءات تقديم الخدمات	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتمد الإدارات والأقسام في الحرس الوطني الكويتي على برامج معينة لتبسيط إجراءات تقديم الخدمات	10

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
تدفق المعلومات					
11	تسهيل القيادة العليا للحرس الوطني الكويتي الوصول إلى مصادر المعلومات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	تدفق المعلومات في الحرس الوطني الكويتي غير طويل وغير معقد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	أسلوب تدفق المعلومات من الأعلى للأدنى وبالعكس في الحرس الوطني الكويتي يتم بسلاسة وسهولة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	تتصف بيئة العمل بالحرس الوطني الكويتي بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	إنتقال المعلومات بين المستويات الإدارية الثلاثة في الحرس الوطني الكويتي لغرض إنجاز الأعمال يتصف بانسجام كامل وتناغم عالي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تفويض السلطة					
16	تؤدي اللامركزية إلى تخفيف الاعباء الملقاة على عاتق القيادة العليا في الحرس الوطني الكويتي وتفرغها للقرارات المهمة وعدم إنشغالها بالقرارات الروتينية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	تتم مناقشة المشاكل وإتخاذ القرارات في الحرس الوطني الكويتي بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	تلقي مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية العاملين في الحرس الوطني الكويتي تشجيع ودعم القيادة العليا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	يتاح للعاملين في الحرس الوطني الكويتي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	يشجع الموظفون العاملون في الحرس الوطني الكويتي على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

مستوى أداء العاملين

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ينجر العاملين في الحرس الوطني الكويتي ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يساهم تحديد أسباب إنخفاض أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي في معالجة الإنحراف بهدف رفع مستوى أدائهم	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحاول العاملين في الحرس الوطني الكويتي الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتأثر مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي بشكل مباشر في مستوى تطبيق اللامركزية	24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لدى العاملين في الحرس الوطني الكويتي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل	25
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يعمل نظام الحوافز المرتبط بمدى تطبيق اللامركزية على رفع مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي	26
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتسم توزيع العمل بين العاملين في الحرس الوطني الكويتي بالعدالة	27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يزيد تقارب الأداء الفعلي للعاملين في الحرس الوطني الكويتي مع الأداء المخطط له	28
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر الوظيفة للعاملين في الحرس الوطني الكويتي فرصا تتوافق وتنسجم مع قدراتهم	29
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعمل القيادة العليا في الحرس الوطني الكويتي على رفع أداء العاملين من خلال تطبيق مبادئ اللامركزية في العمل	30