

العلاقة بين اللامركزية الادارية وتمكين الموظفين

أ.م.د. قاسم محمد العنزي

الباحث حيدر جابر عبد الله

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المقدمة:

جاءت اللامركزية الإدارية استجابة لظهور الديمقراطية، فهي ممارسات تعتمد على الإدارة التي تسمح بالمشاركة للمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، وفي تنفيذ العمل الإداري فاللامركزية تعد من المبادئ في العمل الإداري، وعلى كافة الأصعدة مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والوظائف المطلوب تحقيقها من الأمور التي تلازم العمل الإداري، فاللامركزية الإدارية هي أحد الأساليب في الإدارة تستخدمها الدول والمنظمات من أجل تسير أعمالها بحيث تتنازل حكومة المركز عن بعض وظائفها الإدارية وصلاحياتها إلى أشخاص أو هيئات محلية وتمنحها الاستقلالية وفق سياقات قانونية محددة مع بقاء الرقابة والإشراف بيد حكومة المركز.

ولقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً كبيراً من دول العالم باللامركزية الإدارية، وذلك في إطار الاتجاه السائد بدعم الديمقراطية، وزيادة نطاق المشاركة الشعبية، وكذلك نتيجة لزيادة وظائف الحكومة المركزية، فضلاً عن إسهامها بتحقيق التنمية للمجتمعات المحلية لاسيما في ظل استحالة تقديم إدارة المركز كل الخدمات والحاجات والمتطلبات بشكل كامل للمواطنين، ففي العراق أصبحت اللامركزية الإدارية من الموضوعات المهمة بعد عام ٢٠٠٣ ولاسيما بعد صدور أمر سلطة الائتلاف رقم ٧١ لسنة ٢٠٠٤ والذي جاءت نصوصه داعمة للامركزية الإدارية، والذي استند إليه لاحقاً الدستور الدائم لسنة ٢٠٠٥ بخصوص نصوص اللامركزية الإدارية، ومن منطلق الأهمية الكبيرة لموضوع اللامركزية الإدارية، ونقل الصلاحيات

والوظائف ظهرت الحاجة إلى تمكين العاملين في المنظمات بصورة عامة إذ إن التغيرات البيئية السريعة التي يشهدها العالم وما ينجم عنه من منافسة بين هذه المنظمات، وكذلك لمواكبة التغيرات التي تواجه المنظمات في تبني الأساليب الحديثة في الإدارة ومنها مفهوم التمكين لما له من اثر على استمرار المنظمات في المنافسة، فهو يساعد على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال اتاحة الفرصة للإظهار قدراتهم، وزيادة الثقة من قبل الإدارة والتي تعد عامل مهم وأساسي في نجاح المنظمة.

بناءً على ذلك، جاء البحث الحالي ليدرس العلاقة بين اللامركزية الإدارية وتمكين الموظفين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية. وقد تم تقديم البحث الحالي في أربعة فصول رئيسية. تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث ولدراسات سابقة حول موضوع اللامركزية الإدارية وتمكين الموظفين، وجاء الفصل الثاني لي طرح الجانب النظري للبحث والمتكون من مبحثين يهتم المبحث الأول بموضوع اللامركزية الإدارية أما المبحث الثاني فيهتم بموضوع تمكين الموظفين وفق الاسس النظرية والمعرفية، اما الفصل الثالث فكرس للجانب العملي (التطبيقي) للبحث، والفصل الرابع والأخير فقد ناقش أهم الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث.

المبحث الأول: منهجية البحث:

تعد منهجية الدراسة أسلوباً يعتمد عليها الباحث لتصميم الدراسة، ويتضمن المبحث بيان مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، والفرضيات، وأداة البحث، ومجتمع وعينة الدراسة وحدودها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ومنهج البحث، ووسائل جمع البيانات والمعلومات، وحدود البحث.

أولاً: مشكلة البحث

يمكن التعبير عن مشكلة البحث في السؤال التالي: (ما هو دور اللامركزية الإدارية في تمكين الموظفين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية) ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال التساؤلات أدناه:

- ١- ما مدى تطبيق اللامركزية الإدارية في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية؟
- ٢- ما مستوى تمكين الموظفين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية؟
- ٣- ما مدى تطبيق اللامركزية الإدارية من خلال التفويض ونقل الصلاحيات وتمكين الموظفين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية؟
- ٤- هل هنالك أثر لتطبيق اللامركزية الإدارية من خلال التفويض ونقل الصلاحيات والتمكين على مستوى الموظفين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن حصر أهمية البحث في النقاط الآتية:

- ١- رفع الضغط عن كاهل الموظفين الإداريين، في المستويات الإدارية العليا في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في الديوانية ليتفرغوا لمهام قيادية أساسية مثل التخطيط والتوجيه والتنسيق وترك المهام والأعمال الأدنى للموظفين.
- ٢- الكشف عن المعوقات التي تعيق تطبيق اللامركزية الإدارية، والضرورة من تلافي تلك المعوقات وإيجاد الحلول اللازمة لها.
- ٣- على الصعيد البحثي فيمكن إضافة معرفية للمكتبة، بخصوص متغير اللامركزية الإدارية مع متغير تمكين الموظفين.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- ١- التعرف على العلاقة بين اللامركزية الإدارية، وتمكين الموظفين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية من وجهة نظر الموظفين فيها.
- ٢- اختبار وقياس، مستوى التأثير للمتغير المستقل في المعتمد.
- ٣- دراسة ابعاد اللامركزية الإدارية (الهيكل التنظيمي، التفويض).
- ٤- دراسة ابعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الإدارة الذاتية، الحوافز المادية والمعنوية، الثقة بين القائد والمرؤوسين) في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية.

رابعاً: فرضيات البحث

تحقيقاً لأهمية البحث ولمعرفة العلاقة بين اللامركزية الإدارية وتمكين الموظفين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

١. الفرضية الرئيسة الأولى: إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع تمكين العاملين على المستوى الكلي، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ- إن أدوات تحقيق اللامركزية الادارية لها علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع بعد المشاركة بالمعلومات.

ب- إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع بعد الحرية والاستقلالية.

ت- إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع بعد الإدارة الذاتية.

ث- إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع بعد الحوافز المادية والمعنوية.

ج- إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع بعد الثقة بين القائد والمرؤوسين.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها تأثير موجب ومعنوية في تمكين العاملين على المستوى الكلي، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ. إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها تأثير موجب ومعنوية في بعد المشاركة بالمعلومات.

ب. إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها تأثير موجب ومعنوية في بعد الحرية والاستقلالية.

ت. إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها تأثير موجب ومعنوية في بعد الإدارة الذاتية.

ث. إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها تأثير موجب ومعنوية في بعد الحوافز المادية والمعنوية.

ج. إن أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية لها تأثير موجب ومعنوية في بعد الثقة بين القائد والمرؤوسين.

خامساً: مجتمع وعينة البحث

اشتمل البحث على الموظفين في مديريات العمل والشؤون الاجتماعية وكافة الدوائر التابعة لها، في حين اقتصر البحث على عينة شملت الموظفين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في الديوانية وكانت عينة البحث هي الموظفين والبالغ عددهم (١٣٠) موظفاً.

سادساً: اساليب التحليل الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث في الجانب العملي لهذا البحث على مجموعة من الادوات الاحصائية من اجل التوصل إلى نتائج دقيقة باستخدام برنامج (SPSS-20) كأداة تحليل لتقييم مقاييس البحث واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

المحور الأول: اللامركزية الادارية

أولاً: مفهوم اللامركزية الإدارية

جاءت فكرة اللامركزية نتيجة للاستقرار السياسي للنظام الإداري المركزي الذي رافق نشوء الدولة الحديثة، إذ أدى ذلك الاستقرار وتعدد الوظائف وتوزع الواجبات، إلى أن ذهب الإداريون إلى معالجة الخلل الحاصل في النهج الإداري المركزي ، بعد أن تبين لهم بأن هذا النهج الجديد(اللامركزي) ، لا خوف منه ولا خطر فيه على وحدة الدولة سياسياً أو اقتصادياً (بدير وآخرون، ٢٠١٩: ١٢١) ، فإذا كان النظام المركزي يعني حصر اختصاصات الوظيفة الإدارية بيد ممثلي الإدارة المركزية في العاصمة أو المنتشرين في مختلف أقاليم الدولة، فإن اللامركزية أدت إلى تعدد الأشخاص في إدارة المنظمة، إذ توزع اختصاصات الوظائف الإدارية في عدة مجالات (عاشور، ٢٠١٦: ٧٧)، عرفت اللامركزية الإدارية على أنها فهي عملية أو مجموعة من الإصلاحات، تهدف إلى نقل أو تفويض أو تحويل المسؤوليات أو المهام، من أعلى المستويات في الإدارة إلى أدنى السلم الإداري (Angell, 2001: 139)، وعرفت على أنها نقل الصلاحية سواء كانت (تشريعية أو قضائية أو إدارية)، من المستويات الإدارية العامة إلى المستويات الدنيا (white, 2003: 43)، أنها توزيع الوظائف الإدارية بين إدارة المركز وبين الهيئات المحلية، ولكنها تمارس وظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الإدارة المركزية (سلمان، علي، ٢٠١٧: ٢٩٥)، وعرفت عملية تؤدي إلى ترتيب هيكل الديمقراطية والتنمية السليمة ليتم التخطيط لها وتطبيقها على مستوى المجتمع المحلي بمشاركة السكان المحليين3 (Kauzya, 2005).

ثانياً: مزايا اللامركزية الإدارية

تتلخص مزايا اللامركزية الإدارية بحسب رأي أغلبية المهتمين بالفقه الإداري بما يأتي (الزهيري، ٢٠١٦: ١٦٧):

١- اللامركزية تتلائم مع تطور وظيفة المنظمة وتوسع نشاطها، لأنها تخفف الأعباء التي تقع على كاهل الإدارة المركزية.

٢- تؤدي اللامركزية إلى تقريب الإدارة من المواطنين وتجعلها متصلة اتصالاً مباشراً بالحاجات المحلية وبمتطلباتها الملموسة، الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على الوفاء بأداء تلك الحاجات المحلية وأكثر كفاءة في تقدير المشاكل التي تحيط بالإقليم والمحافظة وبالظروف الخاصة بالمواطن.

٣- تحقق العدالة في توزيع الخدمات العامة والأعباء ومن ثم تحقيق التوازن في جميع المجالات.
ثالثاً: عيوب اللامركزية الإدارية:

ذكر (راضي، ٢٠١٣: ٨٣) عيوباً للامركزية الإدارية منها:

١- يؤدي هذا النظام إلى المساس بوحدة المنظمة، من خلال توزيع الوظيفة الإدارية بين الوزارات والهيئات المحلية.

٢- قد ينشأ صراع بين الهيئات اللامركزية والمركزية لتمتع الاثنين بالشخصية المعنوية، ولأن الهيئات المحلية غالباً ما تقدم المصالح المحلية على المصلحة العامة.

٣- غالباً ما تكون الهيئات اللامركزية أقل خبرة ودراية من الإدارة المركزية، ومن ثم فهي أكثر إسرافاً في الإنفاق بالمقارنة مع الإدارة المركزية.

رابعاً: أنواع اللامركزية الإدارية

هنالك صورتين أساسيتين للامركزية الإدارية يمكن توضيحهما وكما يأتي (سلمان وعلي، ٢٠١٧: ٢٩٨):
١- اللامركزية الاقليمية:

تقوم اللامركزية الاقليمية عندما يسمح التنظيم الإداري في المنظمة بوجود أشخاص معنويين إلى جانب منظمة أخرى تتولى إدارة الوظيفة الإدارية أو جزء منها على الصعيد المحلي، فيقتصر اختصاص الفرد المعنوي الإقليمي على بقعة جغرافية محددة تمثل حدوده الجغرافية (مبارك، ٢٠١٧: ٢١٦).

٢- اللامركزية المرفقية:

تقوم اللامركزية المرفقية عندما يمتلك المشروع الاقتصادي الشخصية المعنوية، وتتم إدارته بأساليب تختلف عن الإدارة التقليدية من أجل إشباع الحاجات العامة، كما يعبر عنها على أنها الوعاء الذي تمتزج فيه الحرية الاقتصادية والكفاية الإنتاجية، مع المسؤولية العامة والرقابة الذاتية، يبدو إن هذه الهيئات تتولى إدارة مصالح عامة مرفقية تمارس نشاطات إدارية محددة في ظل استقلال خاضع للوصاية الإدارية، ويعهد في العادة بإدارة هذه الهيئات إلى مختصين فنيين معينين ولذلك تسمى أحياناً اللامركزية الفنية (المرفقية والمصلحية)، أو الإدارة اللامركزية المتخصصة والتي تتمثل في المنظمات العامة (عتيقة، ٢٠١١: ٤٨-٤٩).

المحور الثاني: تمكين الموظفين

أولاً: مفهوم تمكين الموظفين

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في التسعينات، وهذا من خلال زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة. أياً كان نوعه، إن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكد على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، إذ أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات (الطعاني والسويدي، ٢٠١٣: ٣٠٧). ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، فقد أشار الباحثين إلى العديد من التعريفات في تمكين العاملين فقد عرف بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد العاملين في المستويات الدنيا (Shackleton، ١٣٠: ١٩٩٥)، وعرف بأنه منح الأفراد العاملين السلطة والصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات الكافية لصنع القرارات والمشاركة باتخاذها (Daft, 2001: 501)، كما عرف بأنه منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية (Robbins, 2001: 16)، وعرف

بأنه إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لصنع تغييرات وتحسينات لإنجازها بقوة دافعة مجهزة للعاملين (Stevenson, 2005: 399).

ثانياً: أهمية وفوائد تمكين العاملين

أشار (Daft, 2000: 42) إلى أن أهمية التمكين تتلخص في:

- ١- توسيع مدارك العاملين.
 - ٢- تشكيل فرق العمل الذاتية.
 - ٣- تشكيل دوائر الجودة الشاملة.
 - ٤- بروز مجموعات المشاركة في اتخاذ القرار والتمتع بسلطة اتخاذها.
- أما فوائد التمكين فقد حددها (Ongori & Shunda, 2008: 88) بالآتي:
- ١- التمكين يجعل العاملين يشعرون بأنهم عنصر حيوي، مهم لنجاح المنظمة.
 - ٢- تمكين العاملين يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء للمنظمة، وزيادة ولاء العاملين، والحد من دوران العمل، والتغيب والمرض.
 - ٣- تمكين العاملين والمشاركة في تكوين مصيرهم، يصبح العمل محفزاً لهم، وممتع وذو معنى.
 - ٤- يقلل التمكين عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، بما يؤدي إلى فعالية أكثر وتقليل في الوقت.
- ثالثاً: أنواع تمكين العاملين
- لقد توصل الباحثين إلى أن استراتيجية تمكين العاملين لها عدة أنواع إلا إن أهمها ما يأتي (عبد المؤمن وقوفي، ٢٠١٥: ٨):
- ١- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

٢- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة العامل على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل، ومقترحات حلها، وبالتالي إكساب العامل مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

٣- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرائق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. رابعاً: معوقات تمكين العاملين

أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى عدة معوقات للتمكين، إذ حدد (المغربي، ٢٠٠١: ٤)، بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين والمتمثلة بما يأتي:

- ١- إساءة استخدام عوامل القوة (السلطة) الممنوحة للعاملين.
- ٢- زيادة الأعباء والمسؤوليات على عاملين غير قادرين عليها.
- ٣- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضليه على نجاح الجماعة.
- ٤- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم العاملين.

المبحث الثالث: الجانب العملي:

أولاً: العرض والتحليل متغيرات البحث

إن الهدف الرئيسي من هذا المبحث هو عرض بعض المؤشرات الإحصائية المتمثلة بعرض التكرارات والنسب المئوية المصنفة حسب مقياس لكرت الخماسي ومستوى الاجابة واتجاه الإجابة لكل متغير واختبار صحة فرضيات البحث من خلال توظيف معامل الارتباط وقبل اجراء هذه الاحصائيات تم اختبار استمارة الاستبيان لمعرفة مدى اتساق وصدق فقرات هذه الاستمارة من خلال معاملات كرونباخ الفا وكما هو مبين في الجدول (١) أدناه.

الجدول (١) معاملات كرونباخ الفا لمحاور وأبعاد البحث

المحور	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمحور
ادوات تحقيق اللامركزية الإدارية		
الهيكل التنظيمي	0.748	0.843
التفويض الإداري	0.755	
ابعاد تمكين الموظفين		
المشاركة بالمعلومات	0.835	0.866
الحرية والاستقلال	0.721	
الإدارة الذاتية	0.753	
الحوافز المادية والمعنوية	0.816	
الثقة بين القائد والمرؤوسين	0.893	

وبعد التأكد من الاتساق الداخلي لبيانات لأبعاد الاستمارة قيد البحث لابد من إيجاد المؤشرات الاحصائية المطلوبة من خلال توظيف البرنامج الاحصائي (SPSS vr. 24). والجدول (٢) يعرض مستوى الاستجابة لكل بالاعتماد على الاوساط الحسابية من خلال انتماء الوسط الحسابي إلى أحد الفئات.

الجدول (٢) معيار المقارنة لمستوى الاستجابة لمتغيرات الاستجابة الحالية

اتجاه الإجابة	مستوى الاستجابة	طول الفئة
لا اتفق بشدة	منخفض جداً	1-1.80
لا اتفق	منخفض	1.81-2.60
غير متأكد	معتدل	2.61-3.40
اتفق	مرتفع	3.41-4.20
اتفق بشدة	مرتفع جداً	4.21-5.00

ثانياً: أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية

١- الهيكل التنظيمي

من خلال النتائج المدرجة في الجدول (٣) والذي يتعلق بالهيكل التنظيمي إن هناك اتفاق معتدل لبعده الهيكل التنظيمي.

الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحور الهيكل التنظيمي

ت	الترميز	لا اتفق	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	الوسط الحساب	الانحراف	مستوى الاجاب	الاتجاه	الترتيب
ب											

فقرات بعد الهيكل التنظيمي (OS) Organizational Structure												
رقم	مستوى	الدرجة	المتوسط	الحد الأقصى	الحد الأدنى	المتوسط	الحد الأقصى	الحد الأدنى	المتوسط	الحد الأقصى	الحد الأدنى	
1	مرتفع	اتفق	1.15	3.70	40	38	30	17	5	ت	OS1	١
					30.8	29.2	23.1	13.1	3.8	%		
٢	مرتفع	اتفق	1.26	3.63	25	25	27	33	20	ت	OS2	2
					19.2	19.2	20.8	25.4	15.4	%		
٣	معتدل	غير متأكد	1.24	3.29	٢٥	38	28	28	11	ت	OS3	3
					19.2	29.2	21.5	21.5	8.5	%		
4	معتدل	غير متأكد	1.25	3.28	44	30	28	20	8	ت	OS4	4
					33.8	23.1	21.5	15.4	6.2	%		
5	معتدل	غير متأكد	1.36	3.02	30	25	36	30	9	ت	OS5	5
					23.1	19.2	27.7	23.1	6.9	%		
		غير	معتدل	1.252	3.38						المعدل العام	

متأكد

٢- التفويض الإداري

من خلال النتائج المعروضة في الجدول (٤) والذي يتعلق بالتفويض الإداري هناك اتفاق مرتفع لبعده التفويض الإداري.

الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحور التفويض الإداري

الترتيب	الاتجاه	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الترميز	ت
فقرات بعد التفويض الإداري (AA) Administrative Authorization											
5	غير متأكد	معتدل	1.27	3.20	24	35	26	33	12	AA 1	١
					18.5	26.9	20.0	25.4	9.2		
1	اتفق	مرتفع	1.17	3.75	٤٣	٤٠	٢٤	١٨	٥	AA2	2
					33.1	30.8	18.5	13.8	3.8		
4	غير	معتدل	1.26	3.22	28	26	32	34	10	AA 3	3

العلاقة بين اللامركزية الإدارية وتمكين الموظفين

	متأكد				21.	20.	24.	26.	7.7	%		
					5	0	6	2				
2	اتفق	مرتفع	1.20	3.47	33	32	35	23	7	ت	AA 4	4
					25.	24.	26.	17.	5.4	%		
					4	6	9	7				
3	غير متأكد	معتدل	1.22	3.37	27	38	31	24	10	ت	AA 5	5
					20.	29.	23.	18.	7.7	%		
					8	2	8	5				
	اتفق	مرتفع	1.224	3.41						المعدل العام		

ثالثاً: أبعاد تمكين الموظفين

١- المشاركة بالمعلومات

من خلال النتائج المدرجة في الجدول (٥) والذي يعود إلى بعد المشاركة بالمعلومات إن هناك اتفاق مرتفع لبعد المشاركة بالمعلومات.

الجدول (٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحور المشاركة بالمعلومات

الترتيب	الاتجاه	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الترميز	ت
ب		ة		ي							

فقرات بعد المشاركة بالمعلومات (SI) Share Information												
2	اتفق	مرتفع	1.14	3.60	37	32	36	22	3	ت	SI 1	١
					28.5	24.6	27.7	16.9	2.3	%		
5	اتفق	مرتفع	1.20	3.53	34	36	32	21	7	ت	SI 2	2
					26.2	27.7	24.6	16.2	5.4	%		
4	اتفق	مرتفع	1.19	3.57	36	35	33	19	7	ت	SI 3	3
					27.7	26.9	25.4	14.6	5.4	%		
1	اتفق	مرتفع	1.16	3.77	46	33	30	17	4	ت	SI 4	4
					35.4	25.4	23.1	13.1	3.1	%		
3	اتفق	مرتفع	1.17	3.58	37	33	32	24	4	ت	SI 5	5
					28.5	25.4	24.6	18.5	3.1	%		
		اتفق	مرتفع	1.172	3.61						المعدل العام	

٢- الحرية والاستقلالية

من خلال النتائج المسجلة في الجدول (٦) والذي يعود إلى بعد الحرية والاستقلال إن هناك اتفاق مرتفع لبعد الحرية والاستقلال.

الجدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحور الحرية والاستقلال

الترتيب	الاتجاه	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الترميز	ت
فقرات بعد الحرية والاستقلال (FI) Freedom & Independence											
1	اتفق	مرتفع	1.11	3.75	40	43	25	19	3	FI 1	ت
					30.8	33.1	19.2	14.6	2.3		%
5	غير متأكد	معتدل	1.18	3.33	29	25	43	26	7	FI 2	ت
					22.3	19.2	33.1	20.0	5.4		%
4	اتفق	مرتفع	1.21	3.42	31	32	37	21	9	FI 3	ت
					22.3	24.6	28.5	16.2	6.9		%
3	اتفق	مرتفع	1.17	3.56	37	30	37	21	5	FI 4	ت

					28.	23.	28.	16.	3.8	%		
					5	1	5	2				
					40	33	29	22	6	ت		
2	اتفق	مرتفع	1.22	3.61	30.	25.	22.	16.	4.6	%	FI 5	5
					8	4	3	9				
	اتفق	مرتفع	1.178	3.534						المعدل العام		

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- تبين ان اللامركزية الإدارية هي تفويض سلطة صنع واتخاذ القرار الإداري إلى أدنى مستوى إداري، وعلى العكس من ذلك فإن المنظمة المركزية التي كانت تتخذ القرار ما هي الا سلطة اتخاذ وصنع القرار في المستويات الأعلى في المنظمة، وهي التي تقوم بوضع التفويض والسلطات الكثيرة للمرؤوسين.
- ٢- هناك ارتباط وثيق جداً بين متغيرين رئيسيين في دراستنا، فالهيكل التنظيمي والتفويض الإداري باعتبارهما ادوات للامركزية الإدارية يتأثران ويؤثران في متغير تمكين العاملين كلياً.
- ٣- التفويض ما هو الا عملية المشاركة في السلطة التي يقوم عن طريقها الرئيس الإداري بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين الإداريين، ولكن بدون نقل المسؤولية الإدارية النهائية في انجاز كل عمل خول إليه من قبل رؤسائه، وبذلك تكون اللامركزية أوسع بكثير من التفويض.

٤- إن تطبيق اللامركزية الإدارية بمثابة عملية تغيير جذرية للمنظمات وطريقة تفاعلها مع العاملين فيها ومع كل الجهات المستفيدة من خدماتها، وتتطلب اللامركزية الإدارية وجود إرادة سياسية حقيقية واحداث تغييرات ثقافية-هيكلية، والعمل على تهيئة الملاك البشري الكفؤة القادرة على العمل بحرية واستقلالية مستفيدة من ادوات الإدارة الذاتية.

٥- ان رفع الضغط عن كاهل العاملين الإداريين في المستويات الإدارية العليا في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في الديوانية يوعز لانتقال خططهم واستراتيجياتهم الإدارية إلى مهام اعلى من السابق، بمعنى تفرغهم لمهام قيادية اعلى مستوى، كالتخطيط والتوجيه الإداري والتنسيق مع الإدارة المحلية، ومن ثم ترك المهام والأعمال الأدنى للموظفين.

٦- في الواقع تبين من البحث ان هناك مدخلات عقيمة (معوقات) بحاجة إلى اصلاحها للحصول على مخرجات إدارية تتلاءم ومديرية العمل والشؤون الاجتماعية والدوائر الفرعية التابعة لها من جانب وعمل العاملين فيها من الجانب الاخر. واهم تلك المعوقات الآتي:

أ. عدم توفر الاساليب التكنولوجية الحديثة، مما جعل المهام الإدارية الجديدة تشكل عبئاً وعائقاً أمام عمل تلك الدوائر.

ب. عدم وضوح الهياكل التنظيمية في تلك الدوائر، مما سبب ارباكاً حقيقياً في تعزيز التطوير التنظيمي في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية.

ت. هناك الكثير من المخاوف لدى بعض الموظفين من هيمنة الحكومات المحلية التي تنقد هي الأخرى الخبرة الكافي في إدارة تلك المنظمات كون مسؤولية إدارتها جاء في الآونة الاخيرة، فهي كالعادة تحتاج إلى وقت لتتلاءم والعوامل الإدارية الأخرى.

ث. التخطيط الاستراتيجي في عملية نقل الصلاحيات والتفويض معدوم، مما أدى إلى تداخل الصلاحيات فيما بينها.

ج. وجود استثناء والتمسك السلطوي من قبل بعض المتنفذين، مما أدى إلى وجود نوع من المركزية الإدارية داخل اللامركزية الإدارية.

ثانياً: التوصيات:

١- ينبغي على مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في الديوانية تصميم هيكل تنظيمي يؤدي إلى تطبيق اللامركزية الإدارية في العمل الإداري من قبل المدراء والعاملين.

٢- يتوجب اقامة الدورات التدريبية المستمرة للعاملين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية والدوائر الفرعية ذات الصلة بها، من اجل توضيح اللامركزية الإدارية وأهميتها في العمل الإداري بالنسبة للعامل جهة والإدارة من جهة أخرى، وأثره على تطوير الأداء والقدرات في تحمل المسؤولية.

٣- تعزيز ثقة العاملين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في الديوانية باللامركزية الإدارية وأهميتها في تطوير قدراتهم ومهاراتهم وأدائهم بشكل عام.

٤- التنسيق مع الإدارة المحلية وجميع أقسام مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية لتسهيل تطبيق اللامركزية الإدارية على أرض الواقع وبشفافية تامة.

٥- العمل على تأهيل العاملين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في الديوانية وتدريبهم بما يمكن ويتلاءم وتطبيق اللامركزية الإدارية.

٦- التركيز على نقاط الضعف والهشاشة الموجودة في هياكل المديرية العامة قبل تطبيق نظام اللامركزية الإدارية، ومن ثم معالجة ذلك قدر الإمكان باتباع خطط واستراتيجيات تتلاءم والنظام الإداري المتبع بعد التطبيق بالإضافة إلى الموظفين العاملين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- بدير، علي محمد، البرزنجي، عصام عبد الوهاب، السلامي، مهدي ياسين، (٢٠١٩)، مبادئ واحكام القانون الاداري، الطبعة السادسة.
- ٢- عاشور، اميل جبار، (٢٠١٦)، "مبدأ اللامركزية الادارية واسباب تنظيم العلاقة بين الحكومة المركزية ومجالس المحافظات العراقية"، مجلة الخليج العربي المجلد (٤٤)، العدد (٣-٤).
- ٣- سلمان، فوزي حسين، علي، فريد كريم، (٢٠١٧)، اللامركزية الادارية مالها وما عليها، مجلة الرافدين للحقوق، المجلد (١٥)، العدد (٥٥).
- ٤- الزهيري، رياض عبد عيسى، (٢٠١٦)، "أسس القانون الاداري"، بغداد، الطبعة الاولى.
- ٥- راضي، مازن ليلو، ٢٠١٣، "الوسيط في القانون الاداري"، شركة المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، الطبعة الاولى.
- ٦- مبارك، فرح ضياء حسين، (٢٠١٧)، اللامركزية في محاور، مجلة القضايا السياسية، العدد (٥٥)، كلية العلوم السياسية جامعة النهرين.
- ٧- عتيقة، كواشي، (٢٠١١)، اللامركزية الادارية في الدول المغاربية، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ٨- الطعاني، حسن احمد، والسويحي، عمر سلطان، (٢٠١٣)، "التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بالمملكة السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٠)، الاردن، جامعة موتة، قسم الاصول والادارة التربوية.

٩- عبد المؤمن، حليلة، ويمينة، قوفي، (٢٠١٥)، "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات بعين بسام" رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ألكلي محند أو لحاج، بالبويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ادارة الاعمال الاستراتيجية.

١٠- المغربي، عبد الحميد عبد فتاح، (٢٠٠١)، "تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد (٢) العدد (١)، كلية التجارة، جامعة طنطا.

ثانياً: المراجع الانكليزية:

١. Angell, Alan, Pamela Lowden, and Rosemary Thorp. (2001). "Decentralizing Development" Oxford and New York: Oxford, University Press, p12.
٢. White, Leonard, decentralization, (2003) the encyclopedia of the social science U.S.A.
٣. Kauzya, John-Mary, (2005), Decentralization: Prospects for Peace, Democracy and Development, Discussion paper, New York.
٤. Shackleton, V.J. (1995), "Business leadership London: Rout ledge.
٥. Daft, Richard L., (2001), "Organization theory and design", South Western college publishing, Ohio.
٦. Robbins, Stephen, (2001), "Organizational behavior", 9thed, Prentice-Hall Inc., New jersey.
٧. Stevenson, William J., (2005), "Operations Management", 8th ed., McGraw-Hill.
٨. Daft, Richard L., (2000), Management, Aryden press, U.S.A.
9. Ongori, H. & Shunda, J.P.W.), (2008)"Managing behind the Scenes: Employee Empowerment", the International Journal of Applied Economics and Finance 2(2).