

# اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات

٢٠٢٢/١٢/١ تاريخ التسليم  
٢٠٢٢/١٢/١٥ تاريخ الفحص  
٢٠٢٢/١٢/٢٥ تاريخ القبول

إعداد

**د. أحمد حمدان محمد أحمد**

مدرس التخطيط الاجتماعي

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالشرقية

[Hemdanahmed644@gmail.com](mailto:Hemdanahmed644@gmail.com)



## اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات

### اعداد وتنفيذ

د.أحمد حمدان محمد أحمد

مدرس التخطيط الاجتماعى

بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالشرقية

### ملخص البحث :

استهدفت الدراسة تحديد مستوى أبعاد اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات ، وتحديد مستوى التمكين الإداري بإبعاده ( تفويض السلطة \_ الاتصال الفعال \_ تحفيز العاملين \_ بناء فريق العمل ) في الأجهزة الإدارية بالمحليات. كذلك التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات لتحقيق التمكين الإداري . والتوصل إلى مقترحات لتفعيل تطبيق اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات ، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية ، تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعى بأسلوب الحصر الشامل للمسؤولين بالوحدات المحلية بمركز ومدينة فاقوس بمحافظة الشرقية ، توصلت الدراسة إلى عدم صحة الفرض الأول حيث أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد تطبيق اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات كما يحددها المسؤولين مرتفع ، وأثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثانى حيث أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات كما يحددها المسؤولين متوسط ، كذلك أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات

**الكلمات المفتاحية:** اللامركزية- التمكين الإداري - الإدارة المحلية.

## Decentralization and achieving administrative empowerment in the administrative bodies in the localities

### Abstract

The study aimed to determine the level of dimensions of decentralization in the administrative bodies in the localities, and to determine the level of administrative empowerment by removing it (delegating authority - effective communication - motivating workers - building the work team) in the administrative bodies in the localities. As well as identifying the obstacles that limit the application of decentralization in the administrative bodies in the localities to achieve administrative empowerment, and reaching proposals to activate the application of decentralization to achieve administrative empowerment in the administrative bodies in the localities. This study belongs to the descriptive studies, this study relies on the social survey method in a comprehensive inventory of the officials in the local units in the center and city of Faqus in Sharkia Governorate. The results of the study proved the validity of the second hypothesis, as the results of the study proved that the level of the dimensions of administrative empowerment in the administrative organs in the localities as determined by the officials is average.

**Keywords:** decentralization, administrative empowerment, local administration

### أولاً: مدخل مشكلة الدراسة:

تسعى معظم المجتمعات المتقدمة والنامية علي حد سواء لتحقيق التنمية , فالتنمية كقضية تتحقق من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية كل حسب ما قدر له من قدرات متاحة ومن الممكن اتاحتها مستقبلا فالإنسان ليس فقط وسيلة للتنمية وإنما غاية لها أيضا وهو صانع التنمية والمستفيد منها والمشارك في اتخاذ قرارها. ( Allen,2002, P,136 ) وتحتاج عملية التنمية في أي دولة إلى مظلة من الحكم والادارة لتتولى إدارتها وتوجيهها الوجهة الصحيحة , لذا لا غني عن استخدام الية معينة ومتفق عليها تسير بواسطتها وعلي هديها عملية التنمية ومن هنا اجتهد المهتمون بعملية التنمية في مسألة الوصول إلى صيغة من الحكم والادارة للتعامل مع عملية التنمية وتطور المجتمع وحاولوا الاستفادة من الاساليب المتبعة او المستخدمة في مجال الحكم والادارة وكان في مقدمة ذلك اسلوبى المركزية واللامركزية (خميس , ١٩٩٩ , ص ١٩٣)

وتعتبر اللامركزية نقيض المركزية إذ تعني الأولى توزيعا للصلاحيات والمسئوليات بالنسبة لإعادة وصياغة سياسات التنمية , حيث يتاح للجهات الإدارية والمكانية الأقل في المستوى الاداري المشاركة في القول والفعل في كل ما يتعلق بعملية التنمية في المستويات الثلاثة للبعد المكاني والبعد الإقليمي والبعد المحلي , كما تعنى اللامركزية منح الجهات والمؤسسات الأقل رتبة حق المشاركة باتخاذ القرارات والسياسات المتعلقة بالتنمية (المنوفى , ٢٠٠١ , ص ٩٩)

و الدعوة إلى اللامركزية تستند إلى كونها ليست هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف التنموية للمجتمع من خلال استقلال إمكانيات الوحدات المحلية سواء كانت اقتصادية أو مالية , كما أن اللامركزية في جوهرها هي أداة يستطيع من خلالها المجتمع المحلي تحقيق أهدافه التنموية في ظل مساندة السلطة المركزية وفي إطار سياستها العامة . (العلوانى , شيحة , ٢٠٠٨ , ص ٣)

وتظهر أهمية اللامركزية في دفع عملية التنمية وذلك من خلال المرتكزات والأسس التي تستند إليها , فهي تعمل على إيجاد موارد وإمكانات مالية محلية خاصة بالمنطقة والأقليم المعنى , كذلك يتطلب نظام اللامركزية لأداء دورة بالشكل الصحيح وتحقيق أهدافه المرسومة , وتوفير التشريعات والأنظمة الملائمة التي توفر البيئة والجو الملائمين لتطبيق السياسات المختلفة التي تقترحها الإدارة اللامركزية ( خميس , ١٩٩٩ , ص ١٠٦)

كما شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بموضوع اللامركزية , نتيجة لتقلص دور الدولة وزيادة دور الأقاليم , وأصبحت الدولة في العصر الحديث تأخذ بقدر من المركزية واللامركزية , حيث لم يعد بالإمكان إتباع الأسلوب المركزي على إطلاقه , وذلك بسبب أتساع نشاط الدولة وامتداد الأقاليم جغرافيا واتساع رقعتها مع اقتران ذلك بوجود تفاوت ملحوظ في طبيعة المشكلات التي تميز كل إقليم على حدة . ( زكريا ٢٠٠٦ , ص ٣٢ )

واللامركزية لها دور هام جدا في عملية تنمية المجتمعات المحلية وذلك انطلاقا من الإقرار التام بوجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية في كل منطقة او إقليم . وإن هذه المصالح تقتضي تهيئة كل الظروف الملائمة لتنميتها وتطويرها بالاتجاه الصحيح . وهذا يحتاج من بين ما يحتاج إليه إلى أن تتولى إدارة هذه المرافق بأشكالها المختلفة هيئات محلية أو على الأقل إشراك هذه الهيئات في إدارتها ( غانم , ٢٠٠١ , ص ٢٨ )

كما أزداد التوجه نحو اللامركزية سياسيا وإداريا وماليا , نتيجة تأثير العولمة وتغير طبيعة دور الدولة , وظهور أفكار وممارسات الحكم الرشيد وتمكين العاملين , وذلك أن اللامركزية في جوهرها تمكين للمجتمع المحلي , بحيث يستطيع تحديد أهدافه واحتياجاته بوضوح , وبحيث تنهياً له أوسع الفرص لحل مشاكله بكفاءة عبر المشاركة في عمليات التخطيط وصنع القرار والتنفيذ والمتابعة والمراقبة والتقييم , ولم تعد اللامركزية خيارا , بل أمرا حتميا تحتمه روح العصر ومتغيراته ( عبد الوهاب , ٢٠٠٧ , ص ٢٥٩ )

ولا ينبغي أن ننظر إلى اللامركزية على أنها عملية , ولكن يجب أن ننظر إليها باعتبارها طريقة للحياة أو أنها طريقة للتفكير مبنية على أساس من مبادئ الاحترام والحرية والمشاركة , وقبل كل شيء فأنها الثقة والاعتراف بأن العاملين قادرون على اداره شؤونهم واعمالهم , والحاجه إلى سد الفجوات والاختلافات بين كل

مستويات الحكم من خلال التفاعل والمشاركة . ( موسى , ١٩٩٢ , ص ٢١٩ )  
ويقوم أسلوب اللامركزية على توزيع السلطة على أجهزة الجهاز الإداري ومستوياته وتفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى وتنوع القرارات التي تصدر عن المؤسسة والعاملين بها . ( زكريا , ٢٠٠٦ , ص ٧٢ )

وتعد اللامركزية أحد أهم النظم التي يمكن من خلالها تمكين العاملين في الأجهزة المحلية , من المشاركة الفعالة والحقيقية في إدارة الشؤون العامة المحلية للمجتمعات , كما انه بدون تطبيق سليم للامركزية لا يمكن القول بإمكانية تحقيق التنمية المحلية المستدامة . ( الطوخى , ٢٠١٠ , ص ١٤٦ )

كما تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمدى كفاءة وفاعلية أداء الوحدات المحلية والأجهزة الحكومية في تأدية وظائفها وتوفير الخدمات للمجتمع وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الأمر الذي أقتضى التركيز على إدارة الموارد البشرية لتلك الوحدات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الاستمرارية والتطور . ( محمد , ٢٠٠٤ , ص ٤٦٣ )

وأصبحت المنظمات تأخذ بالاعتبار أن الموظفين هم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة فبذلت الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة , وتعمل على تمكينهم , فتوفر لهم التدريب المناسب , وتمنحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم , وتشجعهم على المبادأة والإبداع , وهكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين

الإداري منذ أواخر القرن العشرين . فاعتبر أهم فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات (المعاني، ٢٠٠٩، ص ٣٥١)

ويعد التمكين من أهم عوامل نجاح وبقاء واستمرارية المنظمات فهو يساهم في رفع معنويات ورضاء العاملين ويشعرون بإتاحة الفرصة لهم لإظهار قدراتهم ومواهبهم ، كما يستمتعون بتقدير الإدارة لهم وثقتها بهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم ويؤدي إلى سرعة معالجة شكاوي واقتراحات ومشاكل العملاء . وهو عامل مهم لنجاح المنظمات واستمرارها ( زرقون ، محمد ، الحاج ، عرابة ، ٢٠١٤، ص ٦)

كما أن تمكين العاملين يعتبر أحد أهم ركائز دفاع المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المختلفة المرتبطة بالأسواق والمنافسين والجودة وغيرها من تحديات ، فهو يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على علوها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية . ( حمادي ، ٢٠١٦، ص ٣١٨)

والإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم ، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها ( افندي ، ٢٠٠٣، ص ١٨٤)

و تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بتفويض السلطة والثقة للعاملين لأداء

مهامهم بحرية ، وذلك الأمر الذي يساهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين مما يمثل لهم دافعا مهما للعمل . ( المغربي ، ٢٠٠١، ص ٣٥)

والتمكن الإداري كمفهوم معاصر يستلزم تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة والتحدي من خلال تحويل الصلاحيات وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ وصنع القرارات والتعاون والمشاركة لتحقيق الأهداف ( علوان ، ٢٠١١، ص ٢٠٩)

وتكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة ، و يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم ، بالإضافة إلى ذلك فإنه يزيد من إنتاجية المؤسسة وزيادة رضا العاملين وتمسكهم بالمؤسسة ( المعاني ، ٢٠٠٩، ص ٣٦٢)

وتتضح أهمية التمكين الإداري في أنه يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد، يعطي فرص أكبر للإبداع والإبتكار ، يساعد على التحسين والتطوير المستمر للعمليات والخدمات ، اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع الحرية لدى الأفراد، زياده معدلات الإنتاجية لمدى شعور الأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وأن وظيفتهم ذات أثر كبير داخل المؤسسة ، تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد ، شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد

الإدارة الوسطى والدنيا، خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية، تنمية الشعور بالمسؤولية. (نصار، ٢٠٢١، ص ١٦١)

وللتمكين الإداري نتائج هامة تنعكس على المنظمات وتتمثل في: تحسين العلاقة بين العاملين وتحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا، تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة، زيادة ولاء الموظفين للمنظمة، فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والموظفين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء الموظفين للعمل وانخراطهم فيه، ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، فالموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير. (ملحم، ٢٠٠٩، ص ٢٣٧)

كما يساعد التمكين كذلك على فهم المرؤوسين بمعرفة كيفية وصفهم للأداء الجيد وتهيئة جو العمل المناسب والأسلوب المناسب للتعامل معهم وهو يساعد على تشجيعهم لأنه يعطيهم الفرصة لإثبات جدارتهم بالمساهمة في حل المشكلات والشعور بالثقة وخلق المزيد من الفرص لوضع واختيار الحلول المساعدة للتغلب على المشكلات دون الرجوع للإدارة، وهو يمنح المرؤوسين القدرة على إظهار قدراتهم الفنية وتطوير العمليات الإدارية من خلال تزويدهم بالتدريب اللازم ومنحهم مسؤوليات أكبر مع مساعدتهم

على التطوير الذاتي والعمل من خلال فريق متكامل بالشكل الذي يدفعهم إلى المزيد من الإبداع والتميز مما يبين مدى أهمية التمكين الإداري في انجاز العمل وتطورة (حلواني، ٢٠٠١، ص ١٧٣)

وفي إطار ذلك أصبح التمكين الإداري خيارا أساسيا، فالمديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق للتمكين الإداري للعاملين أدركوا أن التمكين الإداري يحقق أهداف مؤسسية ويسهم في تحقيق مزيد من الإصلاحات واستمرار الممارسات الإدارية الفعالة وتحقيق الرضا الوظيفي (جمعه، ٢٠٢٢، ص ٣٢٧)

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

لقد تناولت العديد من الدراسات اللامركزية والتمكين الإداري وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت اللامركزية: أشارت دراسة سلام (٢٠١٠) إلى مجموعة من المقترحات للتغلب على معوقات اللامركزية تمثلت في توعية الإدارة العليا بأن اللامركزية لا تعني سحب السلطات منها، وأن يكون القرار جماعيا وليس فرديا، والتركيز على تدريب العاملين سواء على المستوى المحلي أو المركزي.

أوضحت دراسة فريد (٢٠١١): أن العاملين بالإدارة المحلية يدركون أهمية اللامركزية، وأن تطبيق اللامركزية يحقق العديد من الفوائد منها زيادة الانتماء، وزيادة الإنتاجية.

وأكدت دراسة (حسني، ٢٠١١) على أن هناك عدة مزايا مترتبة على تطبيق اللامركزية مثل السرعة والمرونة في انجاز الاعمال، وحل مشكلات المواطنين وتخفيف العبء والضغط



على الحكومة المركزية، وسهولة الاتصال بين القيادات التنفيذية والشعبية بدون تعقيدات روتينية .

وأشارت دراسة جاستو Gasto (٢٠١٣): إلى ما تحققه اللامركزية من نقل السلطة إلى السلطات المحلية ، وأهمية ذلك في تحسين مستوى الخدمات ، وتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات .

وأكدت دراسة عثمان (٢٠١٤): على ضرورة العمل على نشر مفهوم اللامركزية لدى العاملين وكيفية تطبيقها ، واختيار القيادات ذات الكفاءة لرفع مستوى الأداء الإداري للوحدات المحلية .

وأوضحت دراسة عبد الوهاب (٢٠١٥): على أن اللامركزية ونسق المعلومات يساهم بصور كبيرة في عملية صنع القرارات التخطيطية طبقاً للإمكانيات والموارد المتاحة وتوافقها مع السياسة العامة للدولة.

وأشارت دراسة الشواربة (٢٠١٩) : إلى وجود أثر لإبعاد تطبيق اللامركزية منها تفويض السلطة وتمكين العاملين ، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وتدفق المعلومات ، والسرعة في الانجاز ، وفاعلية القرارات الإدارية المتخذة .

وأكدت دراسة جورج Georage (٢٠٢٠): أن اللامركزية وتدعيم رأس المال البشري أحد الخصائص المميزة لتحقيق التمكين الإداري وتحقيق التنمية المستدامة .

واستهدفت دراسة عثمان (٢٠٢٠) : تحديد مستوى ثقافة الديمقراطية وتحديد مستوى أبعاد اللامركزية لدى أعضاء المجلس التنفيذي على المستوى المحلي ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى

وجود علاقة بين ثقافة الديمقراطية وتدعيم اللامركزية لدى أعضاء المجلس التنفيذي على المستوى المحلي .

وأكدت دراسة رزق (٢٠٢١): على ضرورة نشر ثقافة اللامركزية في محيط المؤسسات الصحفية ، وإعادة هيكلة العمل الإداري بالمؤسسات الصحفية .

المحور الثاني : الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:

أكدت دراسة بن ناقلة (٢٠٠٦): على ضرورة اتباع الإدارات والأقسام أسلوب اللامركزية وتفويض السلطة ، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ووضع نظام فعال للحوافز المعنوية والمادية تتناسب مع الجهد المبذول .

واستهدفت دراسة الكباس (٢٠١٠): التعرف على التمكين الإداري وأثره في فاعلية فريق العمل ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسة .

وأوضحت دراسة الشريف (٢٠١٤): أهمية التمكين الإداري في ارتفاع الانتاجية ، وتحسين جودة الخدمات ، وزيادة التعاون في حل المشكلات ، وتحقيق مكانه مميزة للمؤسسة .

وأكدت دراسة الحسيني (٢٠١٥): على أن التمكين الإداري له العديد من الفوائد ومنها تحقيق الجودة الشاملة ، وزيادة الانتاجية وتطوير القدرات الابتكارية للعاملين ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، وزيادة القدرة التنافسية .

واستهدفت دراسة الشرفي (٢٠١٦) : التعرف على أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين

بالبانوك المصرفية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لإبعاد التمكين الإداري على ابداع العاملين .

أكدت دراسة إبراهيم (٢٠٢٠):على أهمية ممارسة التمكين الإداري من قبل الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الإدارية بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم .

وتوصلت دراسة اسماعيل (٢٠٢١): إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل التمكين الإداري أهمها تدعيم التمكين الإداري ، وتمكين العاملين من المشاركة في القرارات ، وتدعيم المهارات القيادية ، ونشر الثقافة التنظيمية الايجابية .

وأكدت دراسة الديب (٢٠٢٢) :على مجموعة من الآليات لتفعيل التمكين الإداري في التخطيط لإدارة الأزمات تمثلت في تفويض السلطة و إتاحة المزيد من الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات ، وتأسيس فرق العمل ومنحها الاستقلالية وتزويدها بالسلطات الكافية لحل المشكلات ، والاهتمام بالاتصال الفعال بين المستويات الإدارية بالجامعة ، وتدريب العاملين والقيادات على الأساليب الحديثة المدعمة للتمكين الإداري .

وبناء على ما تقدم من معطيات نظرية ونتائج لبعض الدراسات السابقة يمكن للباحث تحديد مشكلة الدراسة في تحديد مستوى تطبيق اللامركزية بأبعادها( اللامركزية الإدارية \_ اللامركزية المالية \_ اللامركزية الجغرافية ) لتحقيق التمكين الإداري بإبعاده ( تفويض السلطة \_ الاتصال الفعال \_ تحفيز العاملين \_ بناء فريق

العمل ) في الأجهزة الإدارية بالمحليات. بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات لتحقيق التمكين الإداري ، والتوصل إلى مقترحات لتفعيل تطبيق اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات .

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

١\_ تعتبر اللامركزية الأسلوب الأمثل في العمل لمواجهة العديد من المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحلي .

٢\_ اللامركزية تعمل على تفعيل دور المؤسسات لإشباع احتياجات المجتمع .

٣\_ مدى أهمية اللامركزية في تحقيق التمكين الإداري بالأجهزة الإدارية بالمحليات .

٤\_ يعد التمكين الإداري من الموضوعات ذات الأهمية في عصر العولمة ونظراً للمتغيرات والمستجدات المتسارعة في بيئة العمل .

٥\_ التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسات والأجهزة أصبح مهما لما يحققه من تحسين الأداء وزيادة الانتماء مما يساعد على استقرار المؤسسات والأجهزة الإدارية.

٦\_ إمكانية استفادة المسؤولين بالأجهزة الإدارية بالمحليات من فهم أبعاد التمكين الإداري وتأثيرها على كفاءة وفعالية المؤسسات .

٧\_ قلة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الربط بين اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات .

### رابعاً : أهداف الدراسة:

١\_ تحديد مستوى أبعاد اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات.

٢\_ تحديد مستوى أبعاد التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات .

٣\_ تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات .

٤\_ تحديد مقترحات لتفعيل تطبيق اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات .

#### خامساً: فروض الدراسة:

الفرض الأول للدراسة: من المتوقع ان يكون مستوى تطبيق اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات متوسطا .

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. اللامركزية الإدارية .
٢. اللامركزية المالية .
٣. اللامركزية الجغرافية .

الفرض الثاني للدراسة: من المتوقع ان يكون مستوى التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات متوسطا .

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. تفويض السلطة .
٢. الاتصال الفعال .
٣. تحفيز العاملين .
- ٤\_ بناء فريق العمل .

الفرض الثالث : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات.

#### سادساً : مفاهيم الدراسة:

١\_ مفهوم اللامركزية:

يقصد باللامركزية توزيع السلطة بين أجزاء الجهاز الإداري ومستوياته في الدولة , وذلك عن طريق السماح بتفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى . ( عبد اللطيف , ٢٠١١ , ص ٢٠١ )

كما تعرف اللامركزية بأنها أسلوب في التنظيم يقوم على أساس توزيع السلطات. والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة تشريعياً وتتمتع بالاستقلالية ( السروجي , ٢٠١٣ , ص ١٥٢ )

و يمكن تحديد مفهوم اللامركزية إجرائياً :

١\_ أسلوب في التنظيم يقوم على أساس توزيع السلطات بين السلطة المركزية وهيئات وأجهزة أخرى مستقلة وتقاسم اختصاصات الإدارة بين السلطة المركزية والمحليات.

٢\_ نقل سلطة اتخاذ القرارات وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى .

٣\_ تحقيق المرونة في مستوى سلطة البت إلى وظائف المستوى الأدنى .

٤\_ تفويض السلطة من قبل الإدارة المركزية إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام معينة أوكلت إليهم .

٥\_ إعادة توزيع المسئوليات والوظائف بين الحكومة المركزية وبين المؤسسات الحكومية التابعة لها .

٢\_ مفهوم التمكين الإداري :

يعرف التمكين الإداري على أنه: عملية إدارية تنظيمية تعتمد على منح القيادات الإدارية الأعلى للقيادات الإدارية الأدنى الصلاحيات لإنجاز مهامها التخصصية، وتحمل المسؤوليات، واتخاذ القرارات المترتبة عليها من خلال إدارة العمل الفريقي، والسعي لتنميتها مهنيًا، وتحفيزها المستمر مع توفير بيئة العمل المناسبة بما يسهم في نجاح وتحقيق الأهداف ( تلخوخ ، ٢٠١٤ ، ص ٣٠٩ )

ويعرف التمكين الإداري أيضا على أنه : زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم . وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم . ( الكبيسي ، ٢٠٠٤ ، ص ١٣٦ )

ويرى أفندي ان التمكين الإداري هو " منح العاملين قوة التصرف ، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الابتكاري ، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج " . (أفندي ، ٢٠٠٣ ، ص ١٢٦ )

ويمكن تحديد مفهوم التمكين الإداري إجرائيا :

- ١\_ اعطاء الصلاحيات للعاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات بشأن العمل داخل المؤسسة .
- ٢\_ مستوى الاتصال الفعال والتحسين الإداري المستمر .
- ٣\_ تعزيز العمل بروح الفريق وبقدر من الثقة لدى العاملين .

٤\_ تحفيز العاملين لبذل قصارى جهدهم من أجل أنجاز المهام الموكلة إليهم .

٥\_ تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم .

٣\_ مفهوم الإدارة المحلية :

تعرف الإدارة المحلية بأنها : عبارة عن مجموعة تنظيمات تهدف إلى إيجاد وحدات إقليمية مستقلة تتمتع بأجهزة إدارية فعالة ، ويراهها البعض على أنها توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية تعمل تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية ( على ، ٢٠٢٢ ، ص ٢٨١ )

ويعرفها البعض الآخر بأنها : أسلوب من أساليب الإدارة يتم بمقتضاها إعطاء المحليات بعض الاختصاصات طبقاً لتوزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين المحليات والسلطات المحلية بصورة بعيدة عن البيروقراطية المركزية والتعقيدات الإدارية في اتخاذ القرارات. ( خاطر ، ١٩٩٨ ، ص ٦٢ )

ويمكن تحديد مفهوم الإدارة المحلية إجرائيا :

- ١\_ جهاز أساسى ضمن أجهزة العمل الحكومى .
- ٢\_ جهاز إدارى له بعض الاختصاصات طبقاً لتوزيع الوظيفة الإدارية للدولة .
- ٣\_ تسعى إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة .
- ٤\_ تمارس اختصاصاتها بعيدا عن البيروقراطية المركزية .
- ٥\_ تهدف إلى تنمية المجتمع المحلى .

### سابعاً : الإجراءات المنهجية للدراسة:

١\_ نوع الدراسة : تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي من خلالها يمكن الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتسهم في تحليل ظواهره من خلال تحديد مستوى أبعاد اللامركزية وتحديد مستوى أبعاد التمكين الإداري لدى الأجهزة الإدارية بالمحليات .

٢\_ المنهج المستخدم : منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للمسئولين بالوحدات المحلية برئاسة مركز ومدينة فاقوس بمحافظة الشرقية .

٣\_ مجالات الدراسة:-

أ\_ المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في الوحدات المحلية برئاسة مركز ومدينة فاقوس بمحافظة الشرقية .

### • جدول رقم (١)

• يوضح توزيع الوحدات المحلية برئاسة مركز ومدينة فاقوس

م	الوحدة المحلية	م
١	مركز ومدينة فاقوس	١٠
٢	الهيصمية	١١
٣	الروضة	١٢
٤	سواده	١٣
٥	العزازى	١٤
٦	الصالحية القديمة	١٥
٧	أكباد البحرية	١٦
٨	السماعة	١٧
٩	قنتير	

\_ في حدود علم الباحث ندرة الدراسات والبحوث التي أجريت على المجلس المحلى بمركز فاقوس .

ب\_ المجال الزمني : فترة جمع البيانات من ١٠ / ٧ / ٢٠٢٢ وحتى ١٨ / ١٠ / ٢٠٢٢

وتم اختيار المجال المكاني للمبررات التالية :

\_ إبداء القيادات التنفيذية والمسئولين رغبتهم في التعاون مع الباحث لأجراء الدراسة .  
\_ مركز فاقوس من أهم المراكز النشطة من حيث البرامج والمشروعات لذا يستحق الدراسة والاهتمام .

ج\_ المجال البشري : المسئولين بالوحدات  
المحلية بمرکز ومدينة فاقوس وعددهم (٦٩)  
مفردة

٤\_ أدوات الدراسة: استمارة استبيان للمسئولين  
بالوحدات المحلية بمرکز ومدينة فاقوس

(أ) الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الأداة على  
عدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس بكلية  
الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان والمعهد العالي  
للخدمة الاجتماعية بالشرقية لإبداء الرأي في  
صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات

من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية  
أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل  
عن (٨٥%) بين المحكمين، وقد تم حذف بعض  
العبارات وإعادة صياغة البعض. وبناء على ذلك  
تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

(ب)الصدق الإحصائي:

يبين جدول (٢) قيمة معاملات الصدق الإحصائي  
لاستبيان المسئولين، ويُعرف معامل الصدق  
الإحصائي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

جدول (٢) معاملات الصدق الإحصائي لاستبيان المسئولين (ن=١٠)

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	استبيان المسئولين ككل.	٠.٩١٧

الوحدة المحلية بمرکز فاقوس ، وذلك لعينة  
قوامها (١٠) مفردات من المسئولين ، وقد  
جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي  
:

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل  
الصدق الإحصائي لاستبيان المسئولين بلغت  
(٠.٩١٧)، وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة وتفي  
بأغراض الدراسة.

(ج) ثبات الأداة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام  
معامل ثبات (ألفا - كرونباخ ) لقيم الثبات  
التقديرية لاستمارة استبيان المسئولين بإدارات

جدول (٣) نتائج ثبات استمارة استبيان المسئولين باستخدام

معامل ثبات (ألفا - كرونباخ ) (ن=١٠)

المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ )
ثبات استمارة استبيان المسئولين ككل	٠.٨٢٦

على نتائجها ، وبذلك أصبحت الأداة في صورتها  
النهائية .

(٥) أساليب التحليل الإحصائي :

وتعتبر هذه المستويات مقبولة ، ويمكن الاعتماد  
على النتائج التي تتوصل إليها الأداة ، وذلك  
للوصول إلى نتائج أكثر صدقا وموضوعية  
لاستمارة استبيان المسئولين ويمكن الاعتماد

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS. V.24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

١\_ التكرارات والنسب المئوية : وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

٢\_ المتوسط الحسابي : للحكم على اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات ، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاث درجات) ، إلى حد ما

(درجتين) ، لا (درجة واحدة) ، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) ، تم حساب المدى = أكبر قيمة \_ أقل قيمة (٣-١) = ٢) ، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (٣/٢) = ١.٥ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:-

جدول (٤) مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى أقل من ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٥
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

٥\_ معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.  
٦\_ معامل ارتباط بيرسون R : وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين كميين . ( اختبار فروض الدراسة ) .

#### ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً : وصف مجتمع الدراسة :

٣- الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي ، حيث إنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.

٤\_ المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.

جدول رقم (٥) يوضح البيانات الأولية للمسنولين (ن = ٦٩)

م	النوع	ك	%
١	ذكر	٤٨	٦٩,٦%
٢	أنثى	٢١	٣٠,٤%
	المجموع	٦٩	١٠٠%
م	السن		%
١	أقل من ٣٠ سنة	١٣	١٨,٩%
٢	من ٣٠_٣٩ سنة	١٧	٢٤,٦%

٣	من ٤٠_٤٩ سنة	٣١	%٤٤,٩
٤	من ٥٠_٥٩ سنة	٨	%١١,٦
	المجموع	٦٩	%١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	١١	%١٥,٩
٢	مؤهل فوق متوسط	٩	%١٣,١
٣	مؤهل جامعي	٤٣	%٦٢,٣
٤	دراسات عليا ( ماجستير _ دكتوراه )	٦	%٨,٧
	المجموع	٦٩	%١٠٠
م	الحالة الاجتماعية	ك	%
١	أعزب	-	-
٢	متزوج	٥٨	%٨٤,٠
٣	مطلق	٧	%١٠,٢
٤	أرمل	٤	%٥,٨
	المجموع	٦٩	%١٠٠
م	عدد سنوات الخبرة بالعمل	ك	%
١	من ٥_١٠ سنة	١١	%١٥,٩
٢	من ١١_١٥ سنة	٢٦	%٣٧,٧
٣	١٦_١٩ سنة	١٩	%٢٧,٥
٤	من ٢٠ سنة فأكثر	١٣	%١٨,٨
	المجموع	٦٩	%١٠٠

يوضح الجدول السابق أن :

مؤهل متوسط بنسبة (١٥,٩%) , يليها  
الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بنسبة  
(١٣,١%) , وأخيرا الحاصلين على دراسات  
عليا ( ماجستير \_ دكتوراه ) بنسبة (٨,٧%) .  
أكبر نسبة لعينة الدراسة الحالة الاجتماعية  
لهم متزوج بنسبة (٨٤,٠%) , ثم يليها مطلق  
بنسبة (١٠,٢%) , وأخيرا أرمل بنسبة (٥,٨%) .  
عدد سنوات الخبرة بالعمل جاءت كما يلي :  
جاء في الترتيب الأول من (١١\_١٥) سنة  
بنسبة (٣٧,٧%) , وجاء في الترتيب الثاني من  
(١٦\_١٩) سنة بنسبة (٢٧,٥%) , وجاء في

أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة  
(٦٩,٦%) ثم إناث بنسبة (٣٠,٤%) .  
سن المسؤولين جاء في الترتيب الأول (أقل  
من ٣٠) سنة بنسبة ١٨,٩% , وجاء في  
الترتيب الثاني من (٣٠\_٣٩) سنة بنسبة  
٢٤,٦% , وجاء في الترتيب الثالث من  
(٤٠\_٤٩) سنة بنسبة ٤٤,٩% , وجاء في  
الترتيب الأخير من (٥٠\_٥٩) سنة بنسبة  
١١,٦% .  
أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين على مؤهل  
جامعي بنسبة (٦٢,٣%) , ثم الحاصلين على



الترتيب الأخير من (٥\_ ١٠) سنة بنسبة  
(١٥,٩%)

ثانيا : أبعاد اللامركزية فى الأجهزة الإدارية  
بالمحليات :

جدول رقم (٦) يوضح اللامركزية الإدارية

(ن=٦٩)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزنى	الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم	لى حد ما	لا				
		ك	ك	ك				
١	تساعد فى اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب .	٤٤	١٧	٨	٢,٥٢	٠,٦٩٨	٢	
٢	تسهم اللامركزية الإدارية فى سرعة انجاز الأعمال والقضاء على الروتين .	٥٦	٧	٦	٢,٧٢	٠,٦١٥	١	
٣	تسهم فى توفير البيانات والمعلومات التى تتسم بالدقة والحداثة .	٣٩	٢٠	١٠	٢,٤٢	٠,٧٣٥	٤	
٤	يسهم نقل السلطات إلى الإدارة المحلية فى التخطيط والتنفيذ على مستوى الوحدة .	٣٢	٣١	٦	٢,٣٧	٠,٦٤٤	٦	
٥	يساعد توزيع الاختصاصات والوظائف الإدارية فى تخفيف العبء عن الحكومة المركزية .	٤٥	١٤	١٠	٢,٥٠	٠,٧٤٠	٣	
٦	اللامركزية الإدارية تسهم فى توفير الوقت والجهد والمال	٣٤	٢٨	٧	٢,٣٩	٠,٦٦٩	٥	
المتغير ككل							مرتفع	
							٢,٤٩	٠,٣٦٨

يوضح الجدول السابق أن: مستوى اللامركزية الإدارية كما يحددها المسئولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٤٩) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء فى الترتيب الأول تسهم اللامركزية الإدارية فى سرعة انجاز الأعمال والقضاء على الروتين بمتوسط وزني (٢,٧٢)، وجاء بالترتيب الثانى تساعد فى اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب بمتوسط وزني (٢,٥٢)، وجاء فى النهاية يسهم نقل السلطات إلى الإدارة المحلية فى التخطيط والتنفيذ على

مستوى الوحدة بمتوسط وزني (٢.٣٧) وقد يعكس ذلك أهمية اللامركزية الإدارية فى سرعة أداء الاعمال والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة ويتفق ذلك مع دراسة ( حسني ٢٠١١ ) على أن تطبيق اللامركزية يحقق العديد من المزايا مثل السرعة والمرونة فى انجاز الاعمال , وحل مشكلات المواطنين وتخفيف العبء والضغوط على الحكومة المركزية, والقضاء على الروتين .

جدول رقم (٧) يوضح اللامركزية المالية

(ن=٦٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	لى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٣	٠,٤٨٤	٢,٦٣	-	٢٥	٤٤	١	تساعد على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بالوحدة .
١	٠,٤٤٩	٢,٧٢	-	١٩	٥٠	٢	يوجد حرية فى توظيف الموارد المالية وتخصيصها على مستوى الوحدة .
٦	٠,٧٥٦	٢,٤٣	١١	١٧	٤١	٣	يوفر التمويل الذاتى احتياجات الوحدات ويعالج تقصير الإدارة والموازنة .
٥	٠,٦٥٥	٢,٤٩	٦	٢٣	٤٠	٤	تسهم فى الحد من الأنفاق غير المخطط له .
٢	٠,٥٣٣	٢,٦٦	٢	١٩	٤٨	٥	تساعد على حسن استثمار موارد المحليات .
٤	٠,٦٢٩	٢,٥٦	٥	٢٠	٤٤	٦	تسهم فى توسيع الإيرادات المحلية وتحصيل الموارد الداخلية كالضرائب والرسوم .
مرتفع	٠,٤٥٦	٢,٥٨	المتغير ككل				

(٢,٦٦)، وجاء فى النهاية يوفر التمويل الذاتى احتياجات الوحدات ويعالج تقصير الإدارة والموازنة بمتوسط وزني (٢.٤٣) وقد يعكس ذلك ضرورة اللامركزية المالية لضمان أفضل استثمار للموارد بالمحليات ويتفق هذا على ما توصلت إليه دراسة جاستو Gasto (٢٠١٣) إلى ما تحققه اللامركزية فى تحسين مستوى الخدمات , وحسن استثمار الموارد المحلية. وتحقيق الاستقلالية فى اتخاذ القرارات .

يوضح الجدول السابق أن: مستوى اللامركزية المالية كما يحددها المسئولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٥٨) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء فى الترتيب الأول يوجد حرية فى توظيف الموارد المالية وتخصيصها على مستوى الوحدة بمتوسط وزني (٢,٧٢)، وجاء بالترتيب الثانى تساعد على حسن استثمار موارد المحليات بمتوسط وزني

جدول رقم (٨) يوضح اللامركزية الجغرافية

(ن=٦٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
١	٠,٣٨١	٢,٨٢	-	١٢	٥٧	تساعد في تحديد أماكن الوحدات المحلية الأكثر احتياجاً .	١
٣	٠,٦١٠	٢,٧٣	٦	٦	٥٧	تسهم في مواجهة السرعة لمشكلات المجتمع المحلي .	٢
٥	٠,٦٤٤	٢,٦٢	٦	١٤	٤٩	تسهم في توفير المعلومات في حال حدوث أي أزمة تحتاج إلى سرعة القرار .	٣
٢	٠,٥٨٣	٢,٧٩	٦	٢	٦١	تساعد على اتخاذ القرارات المرتبطة بالواقع المحلي .	٤
٤	٠,٥٨١	٢,٦٨	٤	١٤	٥١	تساعد في تطوير الوحدات المحلية في الأماكن النائية .	٥
٦	٠,٥٥٦	٢,٥٥	٢	٢٧	٤٠	تساعد المسؤولين في توجيه الدعم لتنمية الوحدات المحلية .	٦
مرتفع	٠,٣٢٨	٢,٧٠	المتغير ككل				

وزني (٢.٥٥) ويتفق هذا على ما توصلت إليه

دراسة

عبد الوهاب (٢٠١٥) ودراسة الشواربية (٢٠١٩) على أن اللامركزية تسهم بدرجة كبيرة في عملية صنع القرارات طبقاً للإمكانيات والموارد المتاحة، وأن تطبيق اللامركزية لها أثر منها المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتدفق المعلومات وفاعلية القرارات الإدارية المتخذة .

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات :

يوضح الجدول السابق أن: مستوى اللامركزية الجغرافية كما يحددها المسؤولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٧٠) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول تساعد في تحديد أماكن الوحدات المحلية الأكثر احتياجاً بمتوسط وزني (٢,٨٢)، وجاء بالترتيب الثاني تساعد على اتخاذ القرارات المرتبطة بالواقع المحلي بمتوسط وزني (٢,٧٩)، وجاء في النهاية تساعد المسؤولين في توجيه الدعم لتنمية الوحدات المحلية بمتوسط

جدول رقم (٩) يوضح تفويض السلطة

(ن=٦٩)

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
١	يفوض المسئولين السلطة للعاملين بالوحدة لإنجاز مهامهم بالعمل .	٣٩	٢٣	٧	٢,٤٦	٢	
٢	يستطيع العاملون اتخاذ القرارات في العمل بدون تأثير من أحد .	٤٢	٢١	٦	٢,٥٢	٣	
٣	يعد التفويض هو الوسيلة الساندة في ممارسة العمل بالوحدة .	٤٠	٢٣	٦	٢,٤٩	١	
٤	يتاح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات .	٣٦	٢٠	١٣	٢,٣٣	٥	
٥	لدى العاملين بالوحدة القدرة على تحمل المسئولية .	٣٤	٢٥	١٠	٢,٣٤	٤	
٦	يتعطل انجاز المهام الوظيفية في حالة غياب المسئولين .	٢٣	٣٩	٧	٢,٢٣	٦	
مرتفع	المتغير ككل				٢,٣٩	٠,٤٦٠	

المهام الوظيفية في حالة غياب المسئولين بمتوسط وزني (٢.٢٣) وقد يعكس ذلك ضرورة تفويض السلطة من قبل الإدارة العليا لضمان سرعة انجاز الاعمال ويتفق ذلك مع دراسة إسماعيل (٢٠٢١) ودراسة بن ناقلة (٢٠٠٦) والتي أكدت على ضرورة تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة لزيادة انجاز العاملين لأعمالهم و ضرورة اتباع الإدارات والأقسام أسلوب اللامركزية وتفويض السلطة .

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تفويض السلطة كما يحددها المسئولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٣٩) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول يعد التفويض هو الوسيلة الساندة في ممارسة العمل بالوحدة بمتوسط وزني (٢,٤٩)، وجاء بالترتيب الثاني يفوض المسئولين السلطة للعاملين بالوحدة لإنجاز مهامهم بالعمل بمتوسط وزني (٢,٤٦)، وجاء في النهاية يتعطل انجاز

جدول رقم (١٠) يوضح الاتصال الفعال

(ن=٦٩)

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
١	يستطيع العاملون التواصل مع رؤسائهم بسهولة .	٤٣	٢١	٥	٢,٥٥	٢	
٢	تتميز التعليمات والإجراءات المنظمة للعمل بالوضوح .	٢٩	٢٧	١٣	٢,٢٠	٤	
٣	توجد مرونة في تبادل المعلومات بين العاملين والمسئولين .	٤٠	١٩	١٠	٢,٤٣	٣	
٤	تهتم الوحدة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة .	٢٥	٢٣	٢١	٢,٠٥	٥	
٥	يحصل العاملون على ما يحتاجون إليه من معلومات لإنجاز عملهم	٤٤	٢٠	٥	٢,٥٦	١	

مرتفع	٠,٤٢١	٢,٣٦	المتغير ككل	سهولة .
-------	-------	------	-------------	---------

وسائل اتصال فعالة ومتطورة بمتوسط وزني (٢.٠٥) وقد يعكس ذلك ضرورة تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهل الحصول على المعلومات وتدقيقها ويتفق ذلك مع دراسة الديب (٢٠٢٢) والتي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالاتصال الفعال بين المستويات الإدارية وان توافر وسائل الاتصال الفعالة في المستويات الإدارية يسهل الحصول على المعلومات وتبادلها بين العاملين والإدارة وذلك لتفعيل التمكين الإداري بالمؤسسات .

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الاتصال الفعال كما يحددها المسئولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٣٦) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول يحصل العاملين على ما يحتاجون إليه من معلومات لإنجاز عملهم بسهولة بمتوسط وزني (٢,٥٦)، وجاء بالترتيب الثاني يستطيع العاملين التواصل مع رؤسائهم بسهولة بمتوسط وزني (٢,٥٥)، وجاء في النهاية تهتم الوحدة بإيجاد

جدول رقم (١١) يوضح تحفيز العاملين

(ن=٦٩)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	لى حد ما ك	لا ك			
١	تقدر الوحدة جهود العاملين بها في العمل	٦٠	٧	٢	٢,٨٤	٠,٤٤١	١
٢	يوجد نظام للحوافز يحقق العدالة بين جميع العاملين .	٢٥	٢٩	١٥	٢,١٤	٠,٧٥٢	٦
٣	يحرص المسئولين على التشجيع المعنوي للعاملين عندما يبذلون جهد إضافي .	٥٤	١١	٤	٢,٧٢	٠,٥٦٥	٢
٤	تحفز الوحدة العاملين بها على الإبداع في العمل .	١٦	٣٤	١٩	١,٩٥	٠,٧١٦	٧
٥	توفر الوحدة الدعم الكافي للعاملين للقيام بعملهم	٤٥	١٣	١١	٢,٤٩	٠,٧٥٩	٣
٦	توجد عدالة موضوعية في تقسيم العمل بالوحدة .	٣٢	٢٥	١٢	٢,٢٨	٠,٧٤٩	٥
٧	تعتبر الكفاءة هي المعيار الأساسي للتمييز بين العاملين .	٣٩	١٩	١١	٢,٤٠	٠,٧٥٣	٤
مرتفع	المتغير ككل	٠,٣٦٩	٢,٤٠				

تقدر الوحدة جهود العاملين بها في العمل بمتوسط وزني (٢,٨٤)، وجاء بالترتيب الثاني يحرص المسئولين على التشجيع المعنوي للعاملين عندما يبذلون جهد إضافي بمتوسط وزني (٢,٧٢)، وجاء في النهاية تحفز الوحدة

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تحفيز العاملين كما يحددها المسئولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٤٠) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول

العاملين بها على الإبداع في العمل بمتوسط وزني (١.٩٥) وقد يعكس ذلك ضرورة التحفيز المادي والمعنوي للعاملين مما يزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة وزيادة الثقة بين العاملين والمسؤولين ويتفق ذلك مع دراسة إبراهيم (٢٠٢٠) و دراسة اسماعيل (٢٠٢١) و دراسة الديب (٢٠٢٢)

والتي تؤكد على ان تحفيز العاملين والتقدير المادي والمعنوي لهم يؤثر بشكل ايجابي على تحقيق الأهداف وزيادة الثقة والعلاقة الايجابية بين العاملين والإدارة ، وزيادة الانتماء المؤسسي وتحقيق الرضا الوظيفي .

#### جدول رقم (١٢) يوضح بناء فريق عمل

(ن=٦٩)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	لى حد ما ك	لا ك			
١	يتوافر بالوحدة فريق عمل متخصص لإجاز المهام .	٢٣	٢٧	١٩	٢,٠٥	٠,٧٨٣	٣
٢	توجد روح التعاون والمحبة بين العاملين بالوحدة .	٣٠	٢٣	١٦	٢,١٠	٠,٧٥٠	٢
٣	تدعم إدارة الوحدة العمل الجماعي .	٢٦	٢٥	١٨	٢,١١	٠,٧٩٥	١
٤	تضع الوحدة نظام لتقويم أداء فريق العمل بصفة مستمرة .	١٨	٣١	٢٠	١,٩٧	٠,٧٤٦	٤
٥	تتوافر الثقة المتبادلة بين فريق العمل .	١٥	٢٩	٢٥	١,٨٥	٠,٧٥٢	٥
٦	فريق العمل بالوحدة لديه القدرة على وضع الخطط لمواجهة المشكلات .	١٠	٣١	٢٨	١,٧٣	٠,٦٩٩	٦
المتغير ككل					١,٩٧	٠,٤٤٧	متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى بناء فريق عمل كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (١.٩٧) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول تدعم إدارة الوحدة العمل الجماعي بمتوسط وزني (٢,١١)، وجاء بالترتيب الثاني توجد روح التعاون والمحبة بين العاملين بالوحدة بمتوسط وزني (٢,١٠)، وجاء في النهاية فريق العمل بالوحدة لديه القدرة على وضع الخطط لمواجهة المشكلات بمتوسط وزني (١.٧٣) وقد يعكس

ذلك ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي والفريقي بين العاملين والمسؤولين لانجاز المهام والاعمال بكفاءة ويتفق ذلك مع دراسة الكباس (٢٠١٠) و دراسة جورج George (٢٠٢٠) والتي تؤكد على أهمية توافر العمل الجماعي بين العاملين كأحد الخصائص المميزة لتحقيق التمكين الإداري وضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي والفريقي.

رابعاً : المعوقات التي تحد من اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات

جدول رقم (١٣)

يوضح المعوقات التي تحد من اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري  
في الأجهزة الإدارية بالمحليات : (ن=٦٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	لى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٢	٠,٧٧٦	٢,٤٣	١٢	١٥	٤٢	ضعف دعم المسؤولين لأسلوب اللامركزية للعمل بالوحدة .	١
٩	٠,٨٣٨	٢,٠٥	٢٢	٢١	٢٦	عدم منح العاملين بالوحدة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .	٢
٧	٠,٨٠٢	٢,١٣	١٨	٢٤	٢٧	قلة حصول العاملين بالوحدة على دورات تدريبية عن اللامركزية .	٣
٥	٠,٨٠٩	٢,٣٠	١٥	١٨	٣٦	قلة الحوافز التشجيعية التي تحفز العاملين على انجاز المهام	٤
٨	٠,٧٢٥	٢,١٣	١٤	٢٣	٣٢	حجب المعلومات المتعلقة بأداء العمل عن بعض العاملين بالوحدة .	٥
٤	٠,٦٣٤	٢,٣٣	٦	٣٤	٢٩	عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية بالوحدة .	٦
٣	٠,٦٨٨	٢,٣٧	٨	٢٧	٣٤	عدم وجود رغبة لدى المسؤولين في تفويض المهام .	٧
١٠	٠,٨٤٨	١,٩٨	٢٥	٢٠	٢٤	محدودية تبنى أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال .	٨
١	٠,٦٧٧	٢,٤٧	٧	٢٢	٤٠	تمسك المسؤولين باللوائح والروتين في العمل بالوحدة .	٩
٦	٠,٧٦٨	٢,٢٨	١٣	٢٣	٣٣	ضعف الثقة بين المسؤولين والعاملين بالوحدة .	١٠
متوسط	٠,٢٦٧	٢,٢٥	المتغير ككل				

النهاية محدودية تبنى أسلوب فريق العمل فى أداء الأعمال بمتوسط وزني (١.٩٨) وقد يعكس ذلك ضرورة الحد من الصعوبات التي تحد من اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري من خلال تدعيم أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة , الاتصال الفعال , تحفيز العاملين , فريق العمل ) .  
خامسا : مقترحات لتفعيل اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري فى الأجهزة الإدارية بالمحليات :

يوضح الجدول السابق : مستوى المعوقات التي تحد من اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري فى الأجهزة الإدارية بالمحليات متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٢٥) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول تمسك المسؤولين باللوائح والروتين فى العمل بالوحدة بمتوسط وزني (٢,٤٧)، وجاء بالترتيب الثاني ضعف دعم المسؤولين لأسلوب اللامركزية للعمل بالوحدة بمتوسط وزني (٢,٤٣)، وجاء فى

جدول رقم (١٤)

يوضح مقترحات لتفعيل اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات :

(ن=٦٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	لى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٣	٠,٥١١	٢,٧٢	٢	١٥	٥٢	زيادة الثقة بين المسؤولين والعاملين بالوحدة .	١
٤	٠,٦٤٤	٢,٧١	٧	٦	٥٦	منح العاملين بالوحدة فرصة المشاركة فى اتخاذ القرارات .	٢
٧	٠,٥٨٥	٢,٦٦	٤	١٥	٥٠	حصول العاملين بالوحدة على دورات تدريبية عن اللامركزية .	٣
٨	٠,٦٥٦	٢,٦٦	٧	٩	٥٣	توفير نظام حوافز للعاملين بالوحدة .	٤
٩	٠,٦٢٥	٢,٥٩	٥	١٨	٤٦	ضرورة العمل بروح الفريق داخل بيئة العمل بالوحدة .	٥
٢	٠,٤٧٤	٢,٧٣	١	١٦	٥٢	منح صلاحيات للعاملين تمكنهم من أداء مهامهم .	٦
١٠	٠,٦٥٥	٢,٤٧	٦	٢٤	٣٩	وجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية بالوحدة	٧
٥	٠,٦٠٦	٢,٦٨	٥	١٢	٥٢	مرونة اللوائح المنظمة للعمل والمرتبطة بتطبيق اللامركزية .	٨
٦	٠,٥٨١	٢,٦٨	٤	١٤	٥١	توفير المعلومات التى تساعد العاملين فى أداء أعمالهم .	٩
١	٠,٢٣٥	٢,٩٤	-	١٣	٥٦	تبنى المسؤولين لأسلوب اللامركزية للعمل بالوحدات .	١٠
مرتفع	٠,٢٠٦	٢,٦٨	المتغير ككل				

ذلك مع دراسة سلام (٢٠١٠). والتي أكدت على ضرورة توعية الإدارة العليا بأن اللامركزية لا تعني سحب السلطات منها، وأن يكون القرار جماعيا وليس فرديا، والتركيز على تدريب العاملين سواء على المستوى المحلي أو المركزي.

**تاسعا : النتائج المرتبطة باختبار الفروض:**

اختبار الفرض الأول للدراسة : من المتوقع ان يكون مستوي تطبيق اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات متوسطا .

يوضح الجدول السابق : مستوى مقترحات تفعيل اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٦٨) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول تبنى المسؤولين لأسلوب اللامركزية للعمل بالوحدات بمتوسط وزني (٢,٩٤)، وجاء بالترتيب الثاني منح صلاحيات للعاملين تمكنهم من أداء مهامهم بمتوسط وزني (٢,٧٣)، وجاء فى النهاية وجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية بالوحدة بمتوسط وزني (٢.٤٧) ويتفق



٢- جدول (١٥) يوضح مستوى تطبيق اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات ككل (ن = ٦٩)

م	الأبعاد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
١	اللامركزية الإدارية	٢,٤٩	٠,٣٦٨	مرتفع
٢	اللامركزية المالية	٢,٥٨	٠,٤٥٦	مرتفع
٣	اللامركزية الجغرافية	٢,٧٠	٠,٣٢٨	مرتفع
	متوسط ابعاد اللامركزية ككل	٢,٥٩	٠,١٠٥	مرتفع

الايخبر اللامركزية الإدارية بمتوسط وزني (٢,٤٩). مما يجعلنا لا نقبل الفرض الاول للدراسة والذي مؤداه : من المتوقع ان يكون مستوى تطبيق اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات متوسطا .

٢- اختبار الفرض الثاني للدراسة: من المتوقع ان يكون مستوى التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات متوسطا .

جدول (١٦) يوضح مستوى التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات ككل .

(ن = ٦٩)

م	الأبعاد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
١	تفويض السلطة	٢,٣٩	٠,٤٦٠	مرتفع
٢	الاتصال الفعال	٢,٣٦	٠,٤٢١	مرتفع
٣	تحفيز العاملين	٢,٤٠	٠,٣٦٩	مرتفع
٤	بناء فريق عمل	١,٩٧	٠,٤٤٧	متوسط
	متوسط ابعاد التمكين الإداري ككل	٢,٢٨	٠,٢٠٧	متوسط

تحفيز العاملين بمتوسط وزني (٢,٤٠)، وجاء بالترتيب الثاني تفويض السلطة بمتوسط وزني (٢,٣٩)، وجاء بالترتيب الثالث الاتصال الفعال بمتوسط وزني (٢,٣٦)، بينما جاء الترتيب الاخير بناء فريق عمل بمتوسط وزني (١,٩٧).

يوضح الجدول السابق: أن مستوى التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات متوسطا حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٢٨) والانحراف المعياري (٠,٢٠٧)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الوزني : قد جاء في الترتيب الأول

مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي  
مؤداه : من المتوقع ان يكون مستوي التمكين  
الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات متوسطا .  
٣\_ اختبار الفرض الثالث للدراسة : توجد علاقة  
طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية

وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية  
بالمحليات.

#### جدول (١٧)

جدول (١٧) يوضح العلاقة بين تطبيق اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات

(ن=٦٩)

م	التمكين الإداري	اللامركزية الإدارية	اللامركزية المالية	اللامركزية الجغرافية	اللامركزية ككل
١	تفويض السلطة	**٠.٠٨٥	**٠.٢١٨	**٠.١٢٩	**٠.٢٤١
٢	الاتصال الفعال	**٠.٢٢٣	**٠.٠٠٦	**٠.٠٩٥	**٠.١٧٣
٣	تحفيز العاملين	**٠.٢٧٩	**٠.٠٨٣	**٠.١٦٢	**٠.٢٧٨
٤	بناء فريق عمل	**٠.٣١٠	**٠.٢٠٧	**٠.٢٦٩	**٠.٤٠٣
	التمكين الإداري ككل	**٠.٣٠٤	**٠.١٧٣	**٠.٢٤٥	**٠.٣٧٣

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

\* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن : توجد علاقة طردية  
ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية  
وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية  
بالمحليات حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل  
(\*\*٠.٣٧٣) مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث  
لدراسة .

#### عاشرا : نتائج الدراسة :

١\_ فيما يتعلق بالهدف والفرض الأول للدراسة  
وهو من المتوقع ان يكون مستوي تطبيق  
اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات  
متوسطا .

\_ أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى اللامركزية  
الإدارية كما يحددها المسؤولين مرتفع حيث بلغ  
المتوسط الوزني (٢,٤٩).  
\_ أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى اللامركزية  
المالية كما يحددها المسؤولين مرتفع حيث بلغ  
المتوسط الوزني (٢.٥٨).  
\_ أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى اللامركزية  
الجغرافية كما يحددها المسؤولين مرتفع حيث بلغ  
المتوسط الوزني (٢.٧٠) .  
\_ وفي النهاية أثبتت الدراسة عدم صحة الفرض  
الأول حيث أثبتت أن مستوى أبعاد تطبيق  
اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات كما  
يحددها المسؤولين مرتفع حيث بلغ المتوسط

الوزنى (٢,٥٩) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزنى : قد جاء في الترتيب الأول اللامركزية الجغرافية بمتوسط وزنى (٢,٧٠)، يليه في الترتيب الثانى اللامركزية المالية بمتوسط وزنى (٢,٥٨)، بينما جاء الترتيب الاخير اللامركزية الإدارية بمتوسط وزنى (٢,٤٩) .

٢\_ فيما يتعلق بالهدف والفرض الثانى للدراسة وهو من المتوقع ان يكون مستوي التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات متوسطا .  
\_ أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة كما يحددها المسئولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزنى (٢,٣٩) .

\_ أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال الفعال كما يحددها المسئولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزنى (٢,٣٦) .

\_ أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى تحفيز العاملين كما يحددها المسئولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزنى (٢,٤٠) .

\_ أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى بناء فريق عمل كما يحددها المسئولين متوسط حيث بلغ المتوسط الوزنى (١,٩٧) .

\_ وفي النهاية أثبتت الدراسة صحة الفرض الثانى حيث أثبتت أن مستوى أبعاد التمكين الإدارى في الأجهزة الإدارية بالمحليات كما يحددها المسئولين متوسط حيث بلغ المتوسط الوزنى (٢,٢٨) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزنى : قد جاء في الترتيب الأول تحفيز العاملين بمتوسط وزنى (٢,٤٠)، وجاء بالترتيب الثانى تفويض السلطة بمتوسط وزنى

(٢,٣٩)، وجاء بالترتيب الثالث الاتصال الفعال بمتوسط وزنى (٢,٣٦). بينما جاء الترتيب الاخير بناء فريق عمل بمتوسط وزنى (١,٩٧) .

٣\_ فيما يتعلق بالهدف والفرض الثالث للدراسة وهو تحديد العلاقة بين اللامركزية وتحقيق التمكين الإدارى في الأجهزة الإدارية بالمحليات :  
\_ أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية وتحقيق التمكين الإدارى في الأجهزة الإدارية بالمحليات حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل (\*٠.٣٧٣) .

٤\_ فيما يتعلق بالمعوقات التى تحد من اللامركزية لتحقيق التمكين الإدارى فى الأجهزة الإدارية بالمحليات :

\_ أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى المعوقات التى تحد من اللامركزية لتحقيق التمكين الإدارى فى الأجهزة الإدارية بالمحليات كما يحددها المسئولين متوسط حيث بلغ المتوسط الوزنى (٢,٢٥) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزنى: جاء في الترتيب الأول تمسك المسئولين بالروائح والروتين فى العمل بالوحدة بمتوسط وزنى (٢,٤٧)، وجاء بالترتيب الثانى ضعف دعم المسئولين لأسلوب اللامركزية للعمل بالوحدة بمتوسط وزنى (٢,٤٣)، وجاء فى النهاية محدودية تبنى أسلوب فريق العمل فى أداء الأعمال بمتوسط وزنى (١,٩٨) .

٥\_ فيما يتعلق بمقترحات تفعيل اللامركزية لتحقيق التمكين الإدارى فى الأجهزة الإدارية بالمحليات :

\_ أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى مقترحات تفعيل اللامركزية لتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٦٨) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول تبنى المسؤولين لأسلوب اللامركزية للعمل بالوحدات بمتوسط وزني (٢.٩٤)، وجاء بالترتيب الثاني منح صلاحيات للعاملين تمكنهم من أداء مهامهم بمتوسط وزني (٢.٧٣)، وجاء في النهاية وجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية بالوحدة بمتوسط وزني (٢.٤٧) .

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

إبراهيم ، محمد (٢٠٢٠): التمكين الإداري ودوره في تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.

إسماعيل ، حسام (٢٠٢١): التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد ٥٦، المجلد الأول .

افندي ، عطيه (٢٠٠٣): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

الحسيني، عزة ( ٢٠١٥ ) : التمكين الإداري كمدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، بحث منشور بكلية التربية، جامعة حلوان، العدد الثاني ، مجلد ٢١ .

الديب ، محمود (٢٠٢٢) : التمكين الإداري كاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات بجامعة أسيوط ، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية دراسات وبحوث تطبيقية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة أسيوط ، العدد السابع عشر ، المجلد الأول .

السروجي ، طلعت (٢٠١٣) : إدارة المؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .

الشريف ، عبدالحكيم (٢٠١٤): واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الازمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي ، ليبيا .

الشرفي ، ابراهيم (٢٠١٦) : التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، صنعاء ، اليمن

الشواربية ، جميل (٢٠١٩): أثر اللامركزية على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الاردن .

الطوخي ، سامي (٢٠١٠): اللامركزية المجتمعية مدخل التمكين والتنمية المحلية المستدامة ، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

العلواني ، حسن ، شيحة ، نجوان (٢٠٠٨) : اللامركزية المالية والتمويل المحلي في مصر ، ورقة مقدمة إلى مؤتمر اللامركزية في مصر " الفرص والتحديات" ، قسم الإدارة العامة بالتعاون مع وزارة الدولة للتنمية المحلية ، القاهرة ، ٢٥-٢٦ يونيو .

الكباس ، طلال (٢٠١٠) : التمكين الإداري وأثره في فاعلية فريق العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، صنعاء ، اليمن

الكبيسي ، عامر (٢٠٠٤) : إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .

المعاني ، أيمن (٢٠٠٩) : تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة

الأردنية ، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال ،  
العدد ٢ .

المغربى ، عبدالحميد (٢٠٠١) : تمكين العاملين  
فى المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص  
، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة  
، جامعة طنطا .

المنوفى ، كمال(٢٠٠١): الإصلاح المؤسسى بين  
المركزية واللامركزية، مركز دراسات  
واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم  
السياسة، جامعة القاهرة .

بن ناقلة ، محمد (٢٠٠٦): أثر التمكين الإدارى  
فى ابداع الموظفين ، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، الجامعة الاردنية ، الاردن .

تلخوخ ، سعيده (٢٠١٤) : علاقة التمكين  
الإدارى بالأداء الوظيفى ، مجلة أبعاد اقتصادية ،  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة أمحمد  
بوقرة بومرداس ، الجزائر

جمعة ، محمد (٢٠٢٢) : دور التمكين الإدارى  
فى تحقيق التميز المؤسسى لمنظمات الرعاية  
الاجتماعية بمحافظة أسيوط ، المجلة العلمية  
للخدمة الاجتماعية دراسات وبحوث تطبيقية ،  
كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة أسيوط ، العدد  
السابع عشر ، المجلد الأول .

حسنى ، فوزى (٢٠١١) : لامركزية التخطيط  
وتأثيرها على اتخاذ القرار بالمجالس الشعبية  
المحلية ، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية  
والعلوم الإنسانية ، العدد ٣٠ ، الجزء ٨ ، كلية  
الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .

حمادى ، أحمد عباس (٢٠١٦) : التمكين  
الإدارى وعلاقته بالرضا الوظيفى ، مجلة الأنبار

للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة  
والاقتصاد ، جامعة الأنبار ، المجلد ٨ ، العدد ١٦ .

حلوانى ، ابتسام (٢٠٠١): أسلوب التمكين  
ومدى استعداد المديرين لتطبيقه " دراسة ميدانية  
على عينة عشوائية من مديرى الإدارات  
الحكومية بمدينة جدة ، المجلة العلمية للبحوث  
والدراسات التجارية .

خميس ، موسى (١٩٩٩): مدخل الى التخطيط  
، عمان ، دار الشروق .

خاطر ، أحمد(١٩٩٨): تنمية المجتمعات المحلية  
نموذج المشاركة فى اطار ثقافة المجتمع  
،الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث .

رزق ، عادل صادق (٢٠٢١): أثر تطبيق  
اللامركزية فى تحسين أداء العاملين بالمؤسسات  
الصحفية المصرية ، مجلة البحوث الاعلامية ،  
كلية الإعلام ، جامعة الأزهر ، العدد ٥٦ ، الجزء  
الرابع .

زكريا ، خالد (٢٠٠٦) : اللامركزية كمدخل  
للتنمية فى مصر " المتطلبات وإشكاليات التطبيق  
" ، القاهرة ، مجلة النهضة .

زرقيون ، محمد ، الحاج ، عرابة (٢٠١٤) :  
التمكين وأثره فى تحسين الأداء الوظيفى للعاملين  
بالمنظمات ، مؤتمر الموارد البشرية شريك  
استراتيجى فى العمل والتطوير المؤسسى ، دى ،  
الامارات .

سلام ، منى (٢٠١٠) : معوقات تطبيق  
اللامركزية بإدارات التربية الاجتماعية ، مجلة  
دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

العدد التاسع والعشرون ، الجزء الرابع ، كلية  
الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .

عبدالوهاب ، سمير (٢٠٠٧) : اللامركزية  
والتنمية المحلية فى ضوء التطورات المعاصرة ،  
مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية  
الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .

عبد الوهاب ، هبه نزيه(٢٠١٥): نسق  
المعلومات ودعم اللامركزية في صنع القرارات  
التخطيطية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية  
الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.

عبداللطيف ، لبنى (٢٠١١): البرنامج القومى  
لتطبيق اللامركزية فى مصر \_ فى اللامركزية  
وتمكين المجتمعات المحلية ، خبرات دولية  
ومصرية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،  
جامعة القاهرة .

عثمان ، حمادة (٢٠١٤): الثقافة الالكترونية  
كمغير فى تطبيق اللامركزية بالمحليات ، مجلة  
دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية  
، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد  
٣٧، الجزء السادس .

عثمان ، عرفة (٢٠٢٠): ثقافة الديمقراطية  
كمدخل لتدعيم اللامركزية على المستوى المحلى  
، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات  
والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية،  
جامعة الفيوم ، العدد ٢١.

حلوان ، شذى (٢٠١١) : التمكين الإدارى فى  
المنظمات الخدمية ، مجلة العلوم الاقتصادية ،  
كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، المجلد  
٧، العدد ٢٧.

على ، عبدالوهاب (١٩٩٧) : إدارة الكتاب  
المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوى ،  
إدارة القرن الحادى والعشرون ، القاهرة .

على ، حسن (٢٠٢٢): إسهامات المراكز  
التكنولوجية لخدمة المواطنين فى تطوير الخدمات  
بالمحليات ، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية  
دراسات وبحوث تطبيقية ، كلية الخدمة  
الاجتماعية ، جامعة أسيوط ، العدد الثامن عشر ،  
المجلد الثانى .

غانم ، عبدالمطلب (٢٠٠١) : الإصلاح  
المؤسسى بين المركزية واللامركزية ، مركز  
دراسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية  
الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .

فريد ، قوت القلوب (٢٠١١): اللامركزية كأحد  
آليات الحد من الفقر ، مجلة دراسات فى الخدمة  
الاجتماعية والعلوم الانسانية ، كلية الخدمة  
الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد الحادى  
والثلاثون ، الجزء الرابع عشر.

محمد ، آمال (٢٠٠٤) : تقويم أداء الوحدات  
الإدارية الحكومية ، المجلة العلمية ، قسم  
المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد  
٢٢

موسى ، مصطفى (١٩٩٢) : التنظيم الإدارى  
بين المركزية واللامركزية ، القاهرة ، الهيئة  
المصرية العامة للكتاب .

ملحم ، يحيى سليم (٢٠٠٩) : التمكين كمفهوم  
إدارى معاصر ، القاهرة ، المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية .

نصار ، محمود فتحى (٢٠٢١) : دور التمكين  
الإدارى فى تحقيق الابداع لدى العاملين فى

القطاع الصحي , رسالة دكتوراه غير منشورة ,  
كلية التجارة وأداره الأعمال , جامعة حلوان .

المراجع الأجنبية:

Allen, J,Scott, Michael Rtoper  
(2002): Regions Globalization and  
Development, Center for  
Competence and Global Research,  
London.

Gasto, Frunence (2013): Challenges  
to the Implementation of Health  
Sector Decentralization in Tanzania,  
Experiences From Kongwa District  
Council others Global Health  
Action.

George, Atisa (2020). Decentralized  
Governments: Local Empowerment  
and Sustainable Development  
Challenges in Africa, Environment,  
Development, and Sustainabilit