

مجالس المحافظات ودورها في عملية الإصلاح الشامل في الأردن
(دراسة مستقبلية)

**The Provincial Councils and their Role in the
Comprehensive Preform Process in Jordan
(Future Study)**

إعداد

محمد فواز احمد الخصاونة

إشراف الدكتور

محمد بني عيسى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم
السياسية

قسم العلوم السياسية

كلية الآداب والعلوم

جامعة الشرق الأوسط

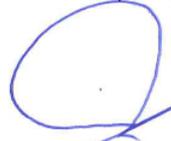
حزيران، 2019

تفويض

أنا محمد فوز أحمد الخصاونة أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: محمد فوز أحمد الخصاونة

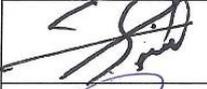
التاريخ: 2019/ 6 / 15

التوقيع:

محمد فوز أحمد الخصاونة

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " مجالس المحافظات ودورها في عملية الإصلاح الشامل في الأردن
(دراسة مستقبلية)."

وأجيزت بتاريخ 15 / 5 / 2019

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الأسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. محمد بني عيسى
	جامعة الشرق الأوسط	عضو داخلي	د. ريماً أبو حميدان
	جامعة العلوم التطبيقية	عضو خارجي	د. خالد جميل محسن

شكر وتقدير

في البداية أتوجه بالشكر والتقدير الى الله تعالى الذي هداني وأرشدني وأعانني لإعداد هذه الرسالة.

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان والتقدير للدكتور محمد بني عيسى على الدعم المستمر الذي قدمه لي خلال العمل على رسالتي، وما قدمه لي من تشجيع ودعم خلال مرحلة دراستي في جامعة الشرق الأوسط، ودوره الكبير في اغناء هذه الرسالة من خلال توجيهاته وإرشاداته القيمة، سائلاً المولى عز وجل أن يديمه ويمده بموفور الصحة والعافيه.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان لكل من قدم لي المساعدة وساهم في إبداء النصح والإرشاد والدعم في مسيرتي العلمية.

الباحث

محمد فواز أحمد الخصاونة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة واهميتها	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	فرضية الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	حدود الدراسة
6	محددات الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
9	أولاً: الإطار النظري
27	ثانياً: الدراسات السابقة
32	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)	
34	منهجية الدراسة
34	مجتمع الدراسة وعينتها
35	وصف خصائص عينة الدراسة (خصائص الديموغرافية)

37 مصادر جمع البيانات (إجراءات الدراسة)
38 أدوات الدراسة
39 اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة
40 أساليب المعالجة الإحصائية
41 حدود الدراسة
الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات	
43 تحليل النتائج
43 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
الفصل الخامس: الخاتمة (النتائج والتوصيات)	
58 أولا: نتائج الدراسة وفق التحليل الإحصائي
61 ثانيا: التوصيات
قائمة المصادر والمراجع	
63 المراجع العربية
66 المراجع الأجنبية
68 الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-2	الفوائد المرتبطة بفاعلية المجالس المحلية	22
2-3	وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة	35
3-3	المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	36
4-3	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللاداة ككل	36
5-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بتمكين وتأهيل الموظفين	37
6-3	اختبار (One-Sample T Test) تمكين وتأهيل الموظفين	39
7-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بتفويض السلطة	40
8-4	اختبار (One-Sample T Test) تفويض السلطة	44
9-4	متغيرات اللامركزية وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة التقدير	45
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بكفاءة العمل	46
11-4	اختبار (One-Sample T Test)	47
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بتنمية روح الفريق	48
13-4	اختبار (One-Sample T Test) تنمية روح الفريق	49
14-4	متغيرات أهمية اللامركزية في استشراق المستقبل وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة التقدير	50
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بمعوقات اللامركزية	51
16-4	اختبار (One-Sample T Test) معوقات اللامركزية	53

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بتنمية روح الفريق	17-4
55	اختبار (One-Sample T Test) تنمية روح الفريق	18-4
55	متغيرات أهمية اللامركزية في استشراف المستقبل وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة التقدير	19-4

مجالس المحافظات ودورها في عملية الإصلاح الشامل في الأردن (دراسة مستقبلية)

إعداد:

محمد فواز احمد الخصاونة

إشراف الدكتور:

محمد بني عيسى

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على نهج سياسة تطبيق اللامركزية، ومعوقاتها، واستشراف مستقبل عملية الإصلاح الشامل في ظل تطبيق اللامركزية في الأردن، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطبيقها على (339) من أعضاء اللامركزية في المحافظات و أعضاء مجلس النواب و الوزارات المعنية و أفراد من المجتمع ، وقد توصلت الدراسة الى النتائج أهمها وجود درجة تقدير متوسطة للامركزية، كما أشارت الدراسة الى وجود درجة تقدير عالية لأهمية اللامركزية في استشراف المستقبل، وقد أوضحت الدراسة أن أهم معوقات اللامركزية تتمثل في إصرار الإدارة المركزية على تركيز السلطات بيدها، وضعف ثقة المديرين في الإدارة المركزية ووجود مقاومة للتغيير من قبل المديرين في الإدارة المركزية تحد من عملية التفويض وتطبيق اللامركزية.

على ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تفعيل اللامركزية لتحسين دور مجالس المحافظات في عملية الإصلاح الشامل في الأردن، وتمكين العاملين لرفع مستوى ثقة المديرين في الإدارة المركزية بإمكانيات موظفي اللامركزية.

الكلمات المفتاحية: مجالس المحافظات، اللامركزية، الإصلاح الشامل.

**The Provincial Councils and their Role in the Comprehensive Reform
Process in Jordan**

(FutureStudy)

Prepared by

Mohamed Fawwaz Ahmed Al – Khasawneh

Supervisor by

Mohammad Bani Issa

Abstract

The study aimed to identify the approach of decentralization policy and its obstacles and to look into the future of the comprehensive reform process in light of the decentralization in Jordan. The study relied on descriptive analytical methodology through a questionnaire that was applied to (339) members of decentralization in the governorates. The study found that the most important obstacles to decentralization are the insistence of the central administration in keeping authorities in their own hands, the lack of confidence of managers in the central administration and the existence of resistance to change by managers in the central administration limit the process of delegation and decentralization.

In light of the results, the study recommended several recommendations, the most important of which is activating decentralization to improve the role of the provincial councils in the comprehensive reform process in Jordan, and empowering the workers to raise the level of confidence of managers in the central administration of the decentralization staff.

Keywords: Provincial Councils, Decentralization, Comprehensive Reform.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

اعتمدت الدول في بداية ظهورها على النظم المركزية لكن سرعان ما تشعبت أدوار الدولة نتيجة لتطورها وتطور المجتمع وازدياد عدد السكان وتعدد احتياجاتهم، فأصبحت الدول تهتم وتسير مرافق متعددة ذات أنشطة كثيرة الشعب، وفي ظل تطلع المجتمعات في الوقت الحاضر نحو منظمات عصرية حديثة ذات مستوى أداء مرتفع، ومتميز قادرة على تلبية خدمات المجتمع على مستوى من الكفاءة والسرعة والجودة.

ولعل التطور الذي صاحب المؤسسات الحديثة، والنمو المطرد في حجمها وصعوبة عملية اتخاذ القرارات، أدى الى زيادة التعقيد في التنظيم وأدى الى بروز العديد من المعوقات والمؤثرات التي أحاطت بالعمليات الإدارية الحديثة، وبالأشكال والترابط المتبادل ما بين الإدارة والمديريات وفروعها، فعندما يتسع نطاق العمل يصبح من الصعوبة على إدارة القيام بجميع الأنشطة الإدارية المطلوب في الوقت والكفاءة المناسبة، لهذا توجب العمل على إيجاد آلية في التنظيم تؤهل الإدارات الفرعية وتمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات السريعة وإيجاد حلول مناسبة دون الرجوع الى الإدارة المركزي، مما يتطلب تفويض بعض سلطات الإدارة المركزية الى المديريات وفروعها حتى تتمكن من القيام بالواجبات المنوطة بها، ولتحقيق ذلك كان لابد من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة وتفويض الصلاحيات واللامركزية.

واللامركزية هي توزيع للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الثلاث الأفقية والعمودية والجغرافية في المنظمة فهي طريقة الإدارة، وتوزيع صلاحيات الوظيفة الإدارية بين المركز والفروع، بحيث تباشر الفروع اختصاصاتها مما يمكن رقابة المركز من الاشراف والسيطرة (راضي، 2010، 11).

ان فكرة اللامركزية في الأردن هي فكرة تم تناولها منذ فترات طويلة وتم عقد العديد من المشاورات حولها وحول أهميتها وتماشيها مع متطلبات الدولة الأردنية، إلا أن الطرح الفعلي عن اللامركزية وتطبيقها في الأردن بدأ في العام 2004-2005، وذلك من خلال مبادرة الملك عبد الله الثاني تمحورت حول منح استقلالية أكبر للمؤسسات على المستوى المحلي، وتركزت حول توزيع المحافظات إداريا الى ثلاث أقاليم (شمال، وسط، جنوب)، وذلك لأن الأقاليم هم الأكثر دراسة ومعرفة بمتطلباتهم.

ونظراً لأهمية اللامركزية لتحقيق الكفاءة والسرعة في التنمية وتلبية متطلبات المناطق، ونظراً للصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق اللامركزية في الأردن فإن الدراسة الحالية تتمحور في التعرف اللامركزية في الأردن وبياناتها التي تسعى إليها، وتحديات والمشكلات التي تواجهها.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أنه وعلى الرغم من توجه الإدارة في الأردن الى اللامركزية وعلى الرغم من كثرة الحديث عن تطبيقها في المحافظات والمديريات المختلفة، إلا أن ذلك التطبيق لازال في أطواره الأولى ولم يحظى بالتطبيق الفعلي القائم ولا زال يكتفه الغموض، وعدم وجود الآليات

الواضحة التي من شأنها أن تحقق تلك الرؤية، كما أثّرت العديد من التحديات التي وقفت أمام اللامركزية والتي عملت على ابطاء تنفيذها في الأردن.

فرضية الدراسة

تنتقل الرسالة من فرضية مفادها " أن هناك ثمة علاقة ارتباطية بين التنظيم الواجب مع وجود مجالس محلية في الدولة وبين عملية الإصلاح الشامل فيها " .

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما واقع اللامركزية في الأردن؟
2. ما المعوقات التي تواجه تطبيق اللامركزية في الأردن؟
3. ما مستقبل الإصلاح الشامل في ظل تطبيق اللامركزية في الأردن؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الوقوف على واقع اللامركزية في الأردن من حيث فاعلية المجالس؟
2. تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق اللامركزية في الأردن ودراستها؟
3. استشراف مستقبل عملية الإصلاح الشامل في ظل تطبيق اللامركزية في الأردن؟

أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهميتين علمية وعملية على النحو الآتي:

الأهمية العلمية

حدثت الدراسة وندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بإسلوب ومنهج علمي، ويأمل الباحث من الدراسة الحالية أن تساهم في رفد المكتبة العلمية العربية بمادة هامة تشكل منطلقاً للباحثين في إجراء أبحاث تتناول موضوعات مماثلة مستقبلاً.

الأهمية العملية

تسهم في تحديد حيثيات اللامركزية وأهمية تطبيقها في الأردن، حيث أن معرفة حجم وبعد اللامركزية وأبرز أهميتها ما يساهم في معرفة الحلول وسبل تجاوز تلك الأزمات والتحديات التي تواجه تطبيقها. فالدراسة الحالية من شأنها أن تفيد القائمين على مشروع اللامركزية في الأردن في توضيح سبل الحد من معوقات تحقيقها.

حدود الدراسة

- حدود زمانية:

منذ تطبيق اللامركزية في الأردن حتى العام 2019.

- حدود مكانية:

المملكة الأردنية الهاشمية حيث سيقوم الباحث بزيارة لمجالس المحافظات في الأردن وتوزيع استبيان على أعضاء هذه المجالس تم تصميمها لأغراض الدراسة.

محددات الدراسة

لقد واجه الباحث الصعوبات في إعداد هذه الدراسة حيث أن هذه التجربة هي الأولى بتاريخ الدولة الأردنية مما أدى الى غياب التحليل الواقعي لدور مجالس المحافظات في عملية الإصلاح الشامل، وكذلك عدم وجود دراسات علمية كثيرة والاعتماد على الإستبيان والتقارير والصحف ودراسات في دول مجاورة.

مصطلحات الدراسة

تعريف الدور

الدور لغة: هو الاضطلاع بمهمة معينة.

الدور اصطلاحاً: لتوضيح معنى الدور لابد من التعرض أولاً لمعنى المركز، وهو الوضع الذي يشغله الفرد في مجتمع ما بحكم سنه أو جنسه أو ميلاده أو حالته الاجتماعية أو وظيفته أو تحصيله. وقد حاول البعض أن يخلط بين الدور والمركز من حيث اعتبارهما شيئاً واحداً، وهذا غير صحيح، رغم أنهما مترابطان، حيث يرى "لينتون" أن الدور يمثل الجانب الدينامي للمركز، وعندما يضع الفرد عناصر المركز من حقوق وواجبات موضع التنفيذ، فإنه حينئذ يمارس دوراً، فالفرد يمارس دوراً ولا يشغل دوراً بل يشغل مركزاً اجتماعياً. ويمكن التفريق بين مركز موروث ومركز مكتسب، ويشير المركز الموروث إلى المركز الذي ليس للفرد دخل أو جهد في شغله، بينما المركز المكتسب هو الذي يمكن للفرد شغله بناء على جهوده الشخصية وقدراته والفرص المتاحة أمامه، ومن ذلك المركز القيادي الذي يرتبط بأداء دور معين في المجتمع (المنجد الأبعدي-دار المشرق-بيروت:451).

تعريف اللامركزية

اللامركزية هي "تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا، وتعبير عن مدى الادارة في توزيع أجزاء من سلطاتها على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة" (راضي، 2010: 15).

تعريف الإصلاح الشامل

هو الإصلاح من أجل إزالة الفساد والاستبداد ويعتبر الإصلاح السياسي ركناً أساسياً مرسخاً للحكم الصالح ومن مظاهره سيادة القانون والشفافية والمشاركة الشعبية في اتخاذ القرار والعدل وفعالية الإنجاز وكفاءة الإدارة والمحاسبة والمسائلة والرؤية الاستراتيجية، وهو تجديد للحياة السياسية، وتصحيح لمساراتها، ولصيغها الدستورية، والقانونية، بما يضمن توافقاً عاماً للدستور، وسيادة للقانون، وفصلاً للسلطات، وتحديدًا للعلاقات فيما بينها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المقدمة

بدأ الحديث الفعلي عن قانون اللامركزية ومشروع مجالس المحافظات في الأردن عام 2004 بمبادرة من الملك عبد الله الثاني بن الحسين عندما أكد وقتها على أهمية إعطاء استقلالية أكبر للمؤسسات على المستوى المحلي.

وكانت الفكرة الرئيسية في ذلك الوقت تتمحور حول توزيع المحافظات إدارياً إلى ثلاث أقاليم (شمال، وسط، جنوب) وذلك باعتبار أن سكان كل إقليم هم أكثر دراية باحتياجاتهم وبناءً على ذلك تم تشكيل اللجنة الملكية للأقاليم.

كانت الفكرة في ذلك الوقت تتحدث عن مجلس على مستوى كل إقليم بحيث يقول هذا المجلس بأدوار كانت عادة محصورة في الحكومة المركزية في العاصمة ومجلس النواب، ومن هذه الأدوار المقترحة أن تكون مجالس الأقاليم مسؤولة عن الاستثمار والمرافق العامة والمصاريف العمومية والعمل الحكومي على مستوى كل إقليم.

لم تلق فكرة الأقاليم قبولاً واسعاً في ذلك الوقت، ولذلك تم إعادة طرح الفكرة في عام 2007 مع تغيير مهم وهو أن تكون اللامركزية على مستوى كل محافظة وهو ما أشار له الملك عبد الله الثاني بن الحسين في خطاب العرش عام 2008.

ولكن على الرغم من ذلك اتسمت عملية تطبيق هذا التوجه بالبطء الشديد، ولم يبدأ العمل الفعلي لتحويل الفكرة الى واقع ملموس الا في عام 2015 وهو العام الذي شهد أكثر من مسودة لقانون تطبيق اللامركزية في الاردن وصولا الى المسودة النهائية التي تم عرضها على مجلس الأمة. ويعد النظام الإداري العمود الفقري لتقدم الدولة في كافة ميادينها؛ ومن عوامل نجاح الإدارة تمتعها بالثبات في مبادئها العليا، والمرونة في قواعدها التنظيمية وتعد اللامركزية نظام إصلاحية إداري مرن للمركزية الإدارية التي لم تعد قادرة على تلبية حاجات المجتمع العصري وتفاعل مقتضياته ومستجداته.

تواجه المؤسسات في الأردن بمختلف أنشطتها ومجالاتها، العديد من التغيرات في جميع مجالات الحياة خاصة الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية والسياسية، مما تطلب منها ضرورة تطوير استراتيجيات وأساليب جديدة لتصبح أكثر انفتاحاً لمواكبة هذه التغيرات، وإعادة النظر في العديد من الجوانب التنظيمية والعمل على تحديثها وتطويرها باستخدام مداخل وأساليب إدارية جديدة (Lindner, 2009).

ويشير الأسلوب الإداري الذي يعتمد على استخدام القوتفي التغيير أو التحكم في سلوك ومواقف وآراء وقيم مجموعة من الأفراد أو الجهات والتأثير عليهم من خلال التحكم بإصدار القرارات النهائية وفق مجموعة من القواعد القانونية، إلى تركيز السلطة والتي تعرف أيضاً بأنها توجيه سلوك مجموعة من الأشخاص من خلال التأثير عليهم وفقاً لتطبيقات وأحكام تشريعية تحصل عليها السلطة بناء على موقعها في قمة الهرم الإداري (Sagi, 2015).

وبحسب ما ذكره المنديل (2004) فإن وجود السلطة جميعها في تصرف مستوى إداري واحد يتحكم بالأمور كلها يشير إلى ما يطلق عليه بالمركزية أي أن هذا المستوى الإداري يكون هو المركز الوحيد الذي يصدر القوانين والتعليمات ويجب إطاعة أوامره، إذ لا يمكن لمختلف المستويات الإدارية الأخرى التصرف إلا بتوجيه من ذلك المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته، فالمركزية يمكن قياسها في مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل الإداري للمؤسسة.

وتمثل المركزية عائقاً أمام مرونة العمل في المؤسسات وتعمل على إيجاد تعقيدات في اتخاذ القرارات وتسيير الأعمال فالمؤسسات التي تعتمد المركزية تواجه اليوم عدد من الصعوبات والمشكلات خاصة في ضوء التسابق المعرفي والتطور التكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي نظراً لاعتمادها ولفترات طويلة على المركزية الشديدة والهرمية في المستويات الإدارية ومحدودية الصلاحيات التي تعطى للأفراد العاملين وكذلك طول خطوط الاتصال بين العاملين والمستويات الإدارية، والذي بات يشكل عائقاً أمام المؤسسات في تحقيق أهدافها، وأصبح يمثل عبئاً لا يمكن تحمل آثاره وتكاليفه، مما أدى بالمؤسسات الحديثة اليوم إلى محاولة إيجاد أساليب إدارية وأنظمة جديدة تعتمد عليها في عملياتها الإدارية (شحاذه، 2014).

ومن هذه الأساليب الحديثة التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة اليوم ما يسمى باللامركزية؛ وهي نقيض المركزية التي تقوم في أساسها على توحيد الوظيفة الإدارية في جميع مجالات المؤسسة، فاللامركزية تقوم على عكس ذلك، من خلال توزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية من جهة والأقسام الإدارية المختلفة من جهة أخرى، وهي أسلوب من أساليب تنظيم العمل حيث تمنح الوحدات المختلفة قدرًا كبيراً من الإدارة الذاتية، أي منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى في التنظيم (الطراونة، 2013).

وكما أشار (Hossain, 2004) فإن الاهتمام المتزايد للامركزية قد جاء استجابةً لنمو مبادئ الديمقراطية، فهي تشير إلى الممارسات التي تقوم بها الإدارة والتي تسمح من خلالها بمشاركة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات والقيام بالعمل الإداري، فاللامركزية تعد من العناصر الهامة والجوهرية في العمل الإداري وعلى كافة المجالات والمستويات، مما يجعل توزيع العمل وتقسيم الأهداف والمهام الواجب تحقيقها من الأمور التي تواكب العمل الإداري.

ومن جهة أخرى، تعتبر اللامركزية إحدى الأساليب الإدارية التي تلجأ لها المؤسسات لتحسين أدائها، إذ أشار عياش (2017) إلى المركزية على أنها ممارسات تقوم بها الإدارة التي تسمح للمؤسسة بالمشاركة للمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، وتنفيذ العمل الإداري، فاللامركزية مبدأ من المبادئ الهامة في العمل الإداري وفي جميع المستويات مما يجعل من تقسيم العمل وتوزيع الأهداف والمهام التي ينبغي تحقيقها أمر من الأمور التي تلازم العمل الإداري.

إن اللامركزية؛ هي مصطلح مليء بالمعاني والمفاهيم، إذ يمكن أن يدل على حالة ساكنة، أو على عملية متحركة، ويمكن أن يشير إلى أسلوب مثالي وآخر معتدل، فاللامركزية أكثر في مفهومها وممارستها مما هو معترف به على مستوى العالم، فكل شيء يعمل على زيادة أهمية دور المرؤوس يمثل اللامركزية، وكل ما يعمل على خفض دوره يمثل المركزية (Marume&Jubenkanda, 2016).

وتشير اللامركزية بشكل عام إلى إعادة هيكلة أو إعادة تنظيم السلطة بحيث يكون هناك نظام للمسؤولية المشتركة بين الأفراد العاملين في المؤسسات وفقاً لمبدأ التبعية، وبالتالي زيادة الجودة والفعالية للمؤسسة بشكل عام، واللامركزية هي ليست بديلاً للمركزية، بل لأن كلاهما مطلوب، ينبغي

تحديد الأدوار التكميلية للجهات الفاعلة في المؤسسة من خلال تحليل أكثر السبل والوسائل فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة (Bongwa, et al., 2011).

وتعرف اللامركزية أيضاً على أنها، "كل شيء يزيد من أهمية دور المرؤوسين في التنظيم، وتعني توزيع الاختصاصات الوظيفية الإدارية على هيئات متعددة يكون لكل منها استقلالها في ممارسة اختصاصاتها وتحدد هذه الاختصاصات إما على أساس إقليمي وإما على أساس موضوعي، غير أن هذه الهيئات الإدارية اللامركزية تمارس اختصاصاتها المحددة تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية"

واللامركزية هي: "نظام إداري يقوم على توزيع الوظيفة بين الإدارة المركزية وبين هيئات محلية مستقلة في عملها عن سلطة الدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية، وهي أسلوب من أساليب تنظيم العمل حيث تمنح الوحدات المختلفة قدرًا كبيراً من الإدارة الذاتية، وهذا يعني منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى في التنظيم، وهي نظام إداري متبع في العمل مبني على أساس عدم تركيز السلطة والمسؤولية في أعلى مستوى فيما يتعلق بصلاحيات اتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل، مما يتيح لعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومدراء الشعب الإدارية من التحرر من قيود الإدارة المركزية والعمل وفق رؤية جماعية تتسجم مع واقع المؤسسة المعنية". (شحادة، 2014: 361:362).

وتتمثل اللامركزية في إدارة الذات من خلال تفويض بعض المهام من المدير إلى أحد العاملين القادرين على القيام بها، وبالتالي يصبح العامل ملتزم بالقيام بهذه المهام عند تقبله اللامركزية، والقيام

بالصلاحيات الواجبة لإتمام هذه المهمة، مما يجعله مسؤولاً أمام مديره عما قام به من مهام وأعمال (أبو عياش، 2017).

كما تم تعريف اللامركزية على أنها "تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا، وتعبير عن مدى الإدارة في توزيع أجزاء من سلطاتها على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة" (راضي، 2010، 15).

وهو ما يشير إلى أن اللامركزية تعتمد بشكل مباشر على تفويض السلطات التي تعرف على أنها الصلاحيات التي يمنحها المسؤول لموظفيه لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين لمسؤولية تنفيذ هذه المهام" (الحو، 2010، 13).

وعند الحديث عن مفهوم اللامركزية في الدول فيمكن تعريفها على أنها: "وجه من أوجه التنظيم الإداري في الدولة، وقد تعتمد الدولة في تخطيط سياستها الإدارية، نظام اللامركزية الإدارية أو نظام المركزية الإدارية، سواء في صورة التركيز الإداري (المركزية المطلقة أو الوزارية) أو عدم التركيز الإداري (المركزية النسبية اللاوزارية) أو غير ذلك من الأنظمة التي ترى فيها الأسلوب الأفضل والأكثر فاعلية في تنظيم جهاز الدولة الإداري" (الطراونة، 2013).

وبشكل عام، وبحسب وزارة الشؤون السياسية والبرلمانية في الأردن (2019)، فإن اللامركزية تعرف بأنها إعادة توزيع السلطات في الدولة بحيث يكون هناك نظام تشاركي للمسؤوليات والمهام ما بين مؤسسات الحكم على المستويين الوطني والمحلي اعتماداً على مبدأ التفويض. مما يقوم على زيادة كفاءة نظام الحكم وفعاليته تزامناً مع تعزيز السلطات والقدرات الخاصة بمجالس الحكم الذاتي

المحلي. فالمركزية هي عملية طويلة الأمد تستوجب مشاركة عديد المؤسسات والمنظمات الحكومية والغير حكومية لنجاحها.

واللامركزية هي توزيع للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الثلاث الأفقية والعمودية والجغرافية في المنظمة فهي طريقة الإدارة، وتوزيع صلاحيات الوظيفة الإدارية بين المركز والفروع، بحيث تباشر الفروع اختصاصاتها مما يمكن رقابة المركز من الاشراف والسيطرة (راضي، 2010).

لا تعتبر اللامركزية (كفلسفة تنظيمية) بالأمر الجديد، فهي موجودة منذ قدم العصور ومنذ أن ظهرت المنظمات الى الوجود، كما وظهرت معها السلطة قبل آلاف السنين، حيث ظهرت مع ظهور الحضارة الأولى في العالم المتمثلة بحضارة السومريين الذين عاشوا في العراق منذ 5000 سنة (فرح، 2015).

وقد لجأ الفرعنة المصريين قديما الى النظام اللامركزي كأسلوب لإحكام سلطة الدولة على أقاليم الإمبراطورية القديمة، اذ طبقت الدولة المصرية القديمة نظام الحكم المحلي على كافة المحلات في الدولة، فكان هناك حكام محليون للمقاطعات وحكام محليون للمدن والقرى يقومون بإدارة شؤون المجتمعات المحلية وفقا للسياسة العامة التي يرسمها صاحب السياسة العليا في الدولة (وكان يدعى بالفرعون) (فهد، 2010).

بالإضافة الى ذلك، فقد لجأت أيضا الحضارة الاغريقية الى أسلوب اللامركزية وذلك باتباع نظام "دولة المدينة" التي كانت تعتبر مجتمع سياسيا مستقلا مرتبطا بالمدينة، اذ سادت روح المشاركة في اتخاذ القرارات التي ساعدت على ظهور فكرة مناقشة القضايا السياسية واتخاذ القرارات بأسلوب ديموقراطي (فرح، 2015).

ويأتي دور الدين الإسلامي، خلال الفترة الإسلامية، في رسم الخطوط العريضة لنظام الحكم والإدارة اللامركزية وترك تفاصيل ذلك الى المسلمين أنفسهم يعملون به وفقا لظروفهم بشرط عدم الاخلال بما ورد في القرآن الكريم والسنة النبوية. فالإسلام يعتبر دين كما هو دولة، إضافة الى أن الدين الإسلامي يعتبر نظام متكامل سياسيا واقتصاديا واجتماعيا واداريا (العزاوي، 2005).

وقد اتفق عديد من الباحثين في على عدد من أشكال اللامركزية، اذ أشارتوزارة الشؤون السياسية والبرلمانية في الأردن (2019) الى أن من أشكال اللامركزية؛ اللامركزية السياسية، واللامركزية الإدارية، واللامركزية المالية.

اللامركزية السياسية

تعتبر اللامركزية السياسية؛ عملية قانونية لتوزيع الوظائف سواءالتشريعية أو التنفيذية أو القضائية ما بين الحكومة في الدولة والسلطات التابعة لها، وهي ما يطلق عليها "الاتحاد الفدرالي"، مثل الولايات المتحدة، والإمارات العربية المتحدة (الجازي، 2016).

ووفقا لطوقان (2001) فان اللامركزية السياسية تهدف الى إعطاء المواطنين أو ممثليهم المنتخبين ديمقراطيا سلطة أكبر في عملية صنع القرار (في مرحلة التخطيط أو مرحلة التنفيذ). ويحتاج هذا النوع من اللامركزية الى إصلاحات دستورية أو تشريعية، إضافة الى بيئة مشجعة لنمو الأحزاب السياسية، وبرلمانات أقوى، ووحدات سياسية محلية وجماعات ضغط فاعلة.

وقد أشار دابيش (2018) الى أنه تتناسب اللامركزية السياسية في الدول الكبيرة ذات القوميات والديانات واللغات المتعددة، كما ذكر الباحثون أن الولاية في اللامركزية السياسية تساعد على إدارة الدولة وتقاسمها السيادة على الرغم من أنها لا تمتلك شخصية خارجية لمصلحة الدولة الاتحادية التي

تحتفظ بتمثيل جميع الولايات أو المقاطعات للدول المستقلة الأخرى. فاللامركزية السياسية تشير الى تفويض السلطة السياسية أو نقلها من كيانات أخرى وتكون بشكل عام من كيان أعلى إلى كيان أقل ويتم ذلك بتحويل السلطات الدستورية المحلية للصلاحيات اللازمة للقيام بوظائف معينة أوكلت إليها. وهي تعتمد بشكل أساسي على نقل الوصاية وهو يفترض أن تحظى الكيانات المحلية بسلطة سن التشريعات.

اللامركزية المالية

تشير اللامركزية المالية الى الأمور والجوانب المرتبطة بالموازنات والادارة المالية العامة، فهي تعد الأمر الرئيسي التي تتيح تطبيق مكونات اللامركزية السياسية والإدارية وتضمن استدامتها. ويجب على مجالس المحافظات أن تمتلك القدرات الضرورية لإعداد السياسات وتخطيط وإدارة مسؤولياتها، بالإضافة الى انه يجب أن يتوفر لديها قدر كاف من المخصصات حتى تستطيع القيام بمهامها التنفيذية بفعالية (وزارة المالية الأردنية، 2017).

وقد أشار علي (2018) الى أن اللامركزية المالية تعتبر عنصراً رئيسياً في اللامركزية، نتيجة لأن الحكومات تعتبر دون المركز إن لم تكن لها إيرادات ذاتية وصلاحيات إنفاق، فهي (عملياً) تعتبر جزء من الحكم المركزي الى حد كبير، لكن توزيع الإيرادات والنفقات بين مستويات الحكم ليست مهمة سهلة. وهنا تثار مسألة الكفاءة إذ تقتضي وجود أجهزة بيروقراطية متكاملة الاختصاص والخبرة، بالإضافة الى وحدات الرقابة والتدقيق المتخصص، وقد لا تتوفر هذه الشروط للمستويات دون المركز او يمكن تشكيلها لكن بتكاليف باهظة، بسبب ما يسمى عدم القابلية للقسم، وعلى وجه الخصوص في ادارة برامج الاستثمار.

وبشكل عام، فإن للامركزية المالية هدفين رئيسيين وفقاً لوزارة المالية الأردنية (2017) تتمثل في:

1. تطوير القدرات المؤسسية في محافظات المملكة في مجال تخطيط وإدارة وتنفيذ مجموعة محددة من الخدمات والبرامج العامة على مستوى المحافظات.
2. ضمان مستوى مناسب من التمويل للمشاريع ذات الأولوية الخاصة بمجلس المحافظة وضمان سير عمل مجالس المحافظات.

المركزية الإدارية

تعد اللامركزية الإدارية من النظم الإدارية الحديثة التي ينتقل فيها القرار الإداري والتنموي والمالي من العاصمة إلى دوائر ذات تأثير مباشر في مناطق الأقاليم والمحافظات، وهي مشروع ريادي يقوم على التشاركية، وتوسيع حجم المشاركة الشعبية في صنع القرارات، وتوطيد العلاقة بين المواطن وأطر اللامركزية، من خلال ضمان مناخ التواصل الإيجابي مع صناعات القرار، وترتيب المشاريع التنموية حسب أولياتها المنطقية المستهدفة، وتعتبر اللامركزية بطبيعتها إجراءً ديمقراطياً؛ لأنها تسمح بمشاركة موسعة للمواطنين في إدارة الشؤون المحلية، ولذلك يمكن قياس درجة ديمقراطية نظام سياسي معين، وحرصه على إقرار لامركزية ترابية (على الأرض) حقيقية تقوم على الاعتراف بمصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية، وتترك للمواطنين حرية إدارة تلك المصالح والسهر عليها (وكالة أنباء سرايا الإخبارية، 2008).

تسعى اللامركزية الإدارية لتحقيق متطلبات المجتمعات، والأشخاص، والمؤسسات، فهي تعد أسلوب يقدم مساحات من الحرية، والمقدرة على المنافسة، والتنظيم، مع العلم بأن اهتمامات علم الإدارة بدراسة التنظيم الإداري قد أكدت على أن للتنظيم الإداري شكلياً أساسيين هما: المركزية واللامركزية الإدارية (الحياوي، 2019).

وتقوم اللامركزية الإدارية على توزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية والهيئات الإدارية الأخرى التي تعتبر هيئات مستقلة (إقليمية ومصالحية)، حيث تباشر هذه الهيئات اختصاصاتها في نطاق القانون وتحت رقابة الدولة دون أن تخضع لها بشكل رئاسي، وتتقسم الأشخاص اللامركزية فيها الى قسمين كبيرين وهما الأشخاص اللامركزية الإقليمية، والأشخاص اللامركزية المرفقية (العززي والشمري، 2015).

ووفقا لوزارة الشؤون السياسية والبرلمانية في الأردن (2019) هناك أشكال متعددة من اللامركزية الادارية تشمل:

- **نقل الصلاحيات**؛ إذ أنه في هذا الشكل من أشكال اللامركزية الإدارية تنتقل صلاحيات اتخاذ القرار والإدارة والتمويل الى مجالس محلية ينتخب أعضاؤها ورؤساؤها. وتمتلك سلطات تحصيل الإيرادات واتخاذ القرارات الاستثمارية الخاصة بها بصورة مستقلة عن الحكومة المركزية، وهي شكل اللامركزية الإدارية التي تؤسس بشكل صحي اللامركزية السياسية.

- **التفويض**؛ إذ تعتبر شكل أكبر من اشكال اللامركزية الإدارية، فهي تخول الحكومة المركزية جهة شبه مستقلة للقيام بعمل القرارات المحلية إضافة الى إدارة الوظائف العامة على الصعيد المحلي، حيث تكون تلك الجهة غير محكومة بشكل كلي من الحكومة المركزية، بينما تعتبر مسؤولة تجاهها كما وتخضع لمحاسبتها.

- **تخفيف التركيز الإداري**؛ حيث يعتبر هذا الشكل أضعف أشكال اللامركزية الإدارية، فيتم فيها إعادة توزيع الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرار والإدارة المالية على المستوى المحلي عن طريق الحكومة المركزية، وذلك حتى تتاط مسؤولين حكوميين يعملون تحت اشراف الحكومة المركزية في الأقاليم.

إن التطور الذي صاحب الدول الحديثة قد وضع على مؤسساتها الكثير من المتطلبات والالتزامات، إذ أصبح المدير يقوم بأعمال كثيرة ضمن حدود إدارته، وبات مسؤولاً عن جميع المجريات التي تتم داخل إدارته، وبالتالي فإن ظهور هذه التطورات قد ألقى عبئاً ثقيلاً على المدراء، حيث أشغلتهم عن أعمال وأنشطة هامة في المؤسسة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي، وغيرها من الأنشطة المهمة، وبالتالي ظهرت فكرة التفويض الإداري الذي يشير إلى قيام المدير بتفويض جزء من الصلاحيات إلى فرد آخر في المستوى الأدنى من الهرم الإداري ليصبح هذا الفرد مسؤولاً أمام من فوض إليه الصلاحيات عن النتائج المرتبطة بالأعمال التي يقوم بها (Faguet, & Pöschl, 2015).

وتتبع أهمية تبني اللامركزية في أنظمة الحكم في العالم من قدرتها على تقليل الفجوة بين المؤسسة ودوائر صنع القرار، إذ تعمل اللامركزية على رفع التشاركية في صنع السياسات المحلية مع المؤسسات، ومنه يتم زيادة درجة ملائمة تلك السياسات مع تطلعات المجتمع المحلي واحتياجاتها التنموية، وذلك لأن مجالس الحكم الذاتي المنتخبة محلياً ببساطة أقرب للمؤسسة من الحكومة المركزية (وزارة الشؤون السياسية والبرلمانية في الأردن، 2019).

للامركزية مجموعة من الأهميةات تتمثل فيما يلي:

- **تطوير المبادرة بين المرؤوسين:** تساعد اللامركزية المديرين في المستويات الأدنى على اتخاذ جميع القرارات التي تقوم على تحسين المنظمة من تلقاء أنفسهم وتطوير حلول لحل المشكلات المختلفة التي يواجهونها، بالإضافة إلى أنها تساعد على تعزيز الثقة والاعتماد على الذات بين الموظفين.

• **تطوير المواهب الإدارية للمستقبل:** توفر اللامركزية فرصة للموظفين لإثبات قدراتهم من خلال التعامل مع المهام المختلفة بشكل مستقل، هذه الفرص لاتخاذ القرارات تزيد من معارفهم وخبراتهم على جميع المستويات، كما توفر القوى العاملة المؤهلة للوفاء بالمناصب العليا من خلال الترقيات.

• **صنع القرار السريع:** حيث تعمل اللامركزية على تعزيز اتخاذ القرارات بشكل مستقل وسريع من قبل المرؤوسين لأنهم قريبون من العمليات وعلى اتصال دائم بجميع أنشطة إدارتهم.

(Pagani& Aiello, 2011)

وهناك أهميات لأخرى للامركزية تتمثل في:

أ- إغاثة الإدارة العليا؛ اذ تخفف على المديرين التنفيذيين من عبء العمل المفرط حيث يتم تعيين الروتينية المشتركة واليومية للمرؤوسين، كما يمكن الاستفادة من الوقت المدخر من قبلهم في وضع خطط استراتيجية وتوفير التوجيه للمؤسسة لمزيد من النمو.

ب- تساعد على النمو؛ تمكن اللامركزية المديرين في المستوى الأدنى وكذلك رؤساء الإدارات من أداء إمكاناتهم الكاملة وكذلك تطوير شعور المنافسة بين الإدارات، مما تسهم هذه الروح التنافسية كثيرًا في نمو المؤسسة أيضًا.

ج- تحكم أفضل؛ تساعد اللامركزية في التأكد من مساهمة كل قسم في تحقيق أهداف المنظمة باستخدام تقنيات التحكم المختلفة مثل بطاقة الرصيد ونظام معلومات الإدارة وما إلى ذلك، وبالتالي (في حالة وجود نقص) يمكن اتخاذ القرارات التصحيحية على الفور في الوقت المناسب.

(Kyriacou et al, 2015).

كما أشارت وزارة الشؤون السياسية والبرلمانية في الأردن (2019) الى أهمية اللامركزية في

المجالس المحلية بنقطتين وهما:

أ. الأهمية المرتبطة بفاعلية المجالس المحلي.

ب. الأهمية المرتبطة بالحكم الرشيد.

أما الفوائد المرتبطة بفاعلية المجالس المحلية فهي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1): الفوائد المرتبطة بفاعلية المجالس المحلية

تتعاطى المجالس المحلية بصورة أكثر فاعلية مع المتغيرات والظروف المحلية وتلبي بصورة أوسع تطلعات مجتمعهم	لمس أدق الاحتياجات التنموية
تمتلك المجالس المحلية دافعا أكبر من مؤسسات الحكومة المركزية للعمل على استدامة المرافق والخدمات على المستوى المحلي	مستويات أعلى من التنسيق
تواجه المجالس المحلية دوافع أكبر لتخصيص الموارد والكوادر البشرية المرتبطة بالخدمات الأساسية والبنية التحتية الموجهة للطبقة الفقيرة	ترتيب أفضل الأولويات الانفاق
تمتلك المجالس المحلية قدرة أكبر على التنسيق للبرامج التنموية والأنشطة على المستوى المحلي، مما يضمن علاقة تكاملية ما بين تلك البرامج وليس علاقة تنافسية.	استدامة المرافق والخدمات
تتمتع المجالس المحلية بقدرة أكبر على أخذ الضرائب والرسوم نتيجة لقربها من المواطن وقدرة المواطن على لمس أثر الضرائب التي يدفعها على جودة الخدمات المحلية	فعالية أكبر في إدارة الموارد

أما الأهمية المرتبطة بالحكم الرشيد فتتمثل في النقاط التالية:

1. درجة أكبر من الانخراط الشعبي في سن القوانين والرقابة عليها.
2. درجة أكبر من الشفافية والقدرة على الوصول الى المعلومة.
3. شراكات أكبر بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني.

وهناك العديد من أهداف اللامركزية التي أشار لها الباحثون، إذ أن من أهدافها السرعة في اتخاذ القرارات مع عدم الفوضى، والعمل على انعدام النزاع بين الإدارة العليا وللأقسام في المؤسسة، والسعي الى تحقيق العدالة بين المسؤولين وان الفرد يكافئ تبعاً لعمله وان التيارات السياسية ليس لها تأثير ملموس في تنظيم المؤسسة الداخلية، والعمل على إيجاد الديمقراطية والعلاقات غير الرسمية في المؤسسة، والسعي الى انعدام الفجوة بين المدراء والافراد في المؤسسة، وإيجاد فئة كبيرة من المدراء الاحتياطيين الذين يمكن ترفيتهم الى مراكز مختلفة عند الحاجة، وإيجاد نظام علامات فعال مما يؤدي الى تفحص القرارات الصادرة من الإدارة المركزية العليا (الحلبي، 2010)

ان اللامركزية وسلية لدعم الافراد ومشاركتهم في اتخاذ القارات، وتسعى الى لتحقيق قنوات تواصل بين الإدارة والافراد، وذلك عن طريق نقل السلطات والصلاحيات من الخاصة بالإداريين وجعلها في يد الموظفين، وذلك باستثناء بعض القرارات التي يجب الرجوع بها الى الإداريين. (فرح ،

(2015)

وان من اهداف اللامركزية تحسين قدرات الحكومات الذاتية المحلية على تعزيز الديمقراطية، واللامركزية والحكم الذاتي المحلي، وإنشاء مننديات المناقشة، ومراقبة وتحليل المبادرات الحالية، وتعزيز البحوث في اللامركزية، إضافة الى تعزيز التأثير السياسي. (Poteete&Ribot, 2011)

وفيما يتعلق باللامركزية السياسية (أحد أشكال اللامركزية) فإنها تهدف إلى إعطاء المواطنين أو ممثليهم المنتخبين المزيد من السلطة في صنع القرار العام، وغالبًا ما يرتبط بالسياسة التعددية والحكومة التمثيلية، و يمكنها دعم الديمقراطية عن طريق منح المواطنين أو ممثليهم القدرة في صياغة السياسات وتنفيذها، ويفترض المدافعون عن اللامركزية السياسية أن القرارات المتخذة بمشاركة أكبر ستكون أكثر اطلاعا وأكثر صلة بالمصالح المتنوعة في المجتمع من تلك التي تتخذها السلطات السياسية الوطنية فقط، ويتضمن هذا المفهوم أن اختيار ممثلين من الهيئات الانتخابية المحلية تسمح للمواطنين بمعرفة ممثليهم السياسيين بشكل أفضل ويسمح للمسؤولين المنتخبين بمعرفة أفضل لاحتياجات ورغبات ناخبيهم (Mookherjee, 2015).

كما تهدف اللامركزية الى خدمة الافراد أكثر بطريقة عقلانية وموحدة تلبي التفضيلات بينهم، وتحسين تنفيذ البرامج، وخفض مستوى الازدواجية في الخدمات حيث يتم تعريف السكان المستهدفين بشكل أكثر تحديداً، والحد من عدم المساواة بين المناطق الريفية والحضرية، واحتواء التكلفة من الانتقال إلى البرامج المستهدفة، وزيادة تمويل المجتمع وإشراك المجتمعات المحلية، وزيادة تكامل أنشطة مختلف الوكالات العامة والخاصة، وتحسين التنسيق بين القطاعات (Kyriacou et al, 2015).

من أهداف اللامركزية جعل نظام ديمقراطي أكثر استقراراً، وزيادة كفاءة الحكومة وفعاليتها، وتحفيز إيجاد أساس مستقر للتنمية الاقتصادية على الصعيدين المحلي والوطني، وجعل الحكم أكثر شفافية، وإشراك المواطنين في صنع القرار (ISUFAJ, 2014).

وتسعى اللامركزية الى تخفيف عبء العمل على الرئيس التنفيذي، وتطوير الكليات الإدارية، وإرضاء الافراد من انخفاض مستوى العمال وتحفيزهم، واتخاذ قرار سريع والمناسب على المستوى المطلوب فعلاً بهدف المال على الفرصة المتاحة ولتقليل عمل الاتصالات وملء الفجوة في الاتصال (Farooq,2013).

وان من خصائص اللامركزية سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة، والتشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانيات المتاحة، وصحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة، وتكون فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا، وعدم حدوث ازدواجية في القرارات، وسهولة الرقابة واجراءاتها. (المنديل، 2014).

من خصائص اللامركزية سرعة إتخاذ القرارات من قبل المسؤولين الذين هم على إتصال مباشر وقريب من العمل والمشكلات ولديهم السلطة لإتخاذ القرارات المناسبة والحد من المشكلات المتعلقة بالتنسيق والاتصالات والروتين الطويل كما يتيح للوحدات التنظيمية فرصة اكبر للتجربة والمرونة لمواجهة الظروف المتغيرة وبالتالي القدرة على اتخا ذقرار مناسب في الظروف المحيطة ،وتوفير الوقت اللازم للادارات العليا للاهتمام بالأمر ذات الأولوية مثل التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المنظمة كالربح والاستقرار في السوق، وتقليل الفجوة بين الرؤوساء والمرؤوسين ، وتمكن المنشآت ذات الوحدات التنظيمية المتعددة والموزعه جغرافيا من الإستفادة بالكامل من الظروف

المحلية لإتخاذ القرار، وتنمية القدرات الإدارية والقيادية وذلك بإتاحة الفرصة للتدريب على تحمل المسؤولية والإعداد لتولي المناصب القيادية وسهولة الرقابة الذاتية من قبل الوحدات المستقلة (ابو مصباح، 2015).

ان من خصائص اللامركزية تخفيف الأعباء عن المدراء وذلك من خلال توزيعها على الأعضاء داخل المنظمة، وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات، كما تعمل على تنمية القدرات القيادية عند صغار المديرين الأمر الذي يجعلهم مؤهلين لشغل مسؤولياتهم في المستقبل، وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب شعورهم بالعدالة لتمتعهم بسلطة التي تتمشى مع مسؤولياتهم، كما أن اللامركزية ما هي إلا وسيلة لتدريب المرؤوسين على عملية اتخاذ القرارات، ورفع الروح المعنوية لمديري المستويات الوسطى والدنيا الذين فوضت إليهم سلطة اتخاذ القرارات، كما تساعد على زيادة الإيمان بقدرات الأفراد في تحمل المسؤولية، وفلسفة الإدارة المنفتحة على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتساعد القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية لدنيا والتي تكون اقرب إلى الحكمة والواقع، وكذلك تلك التي تتخذ في فروع المنظمة الموجودة في مناطق جغرافية البعيدة. (الطبي، 2010)

من خصائص اللامركزية التركيز على صنع القرار بشكل ديمقراطي وتشاركي ومفصل، والتغيير التنظيمي الناتج عن التفاعلات والمشاركة، وكما أنها مرنة للتكيف مع القضايا البسيطة والمتغيرات. (Goldthau, 2014).

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة نعيرات، (2006)، بعنوان " التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين "

هدفت الدراسة لإبراز أهمية الدور الذي تلعبه اللامركزية بشكل عام، واللامركزية الإدارية بشكل خاص، في الإصلاح المؤسسي، ولقد جاءت هذه الدراسة تجسيدا لهذه الأفكار وكتجربة قابلة للتطبيق في إحدى مؤسسات السلطة الوطنية، ولبحث إمكانية تطبيق أسس اللامركزية الإدارية وتغيير الأساليب والأنظمة المعمول بها في تلك المؤسسة على نحو لامركزي، وإفساح المجال أمام المؤسسة للنهوض والتطور، والمحافظة على دورها وكيانها الإداري في ظل المتغيرات الحالية وخاصة السياسية منها. وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج فيما يلي:تقيم بعض النماذج والأنماط لتطبيق أسس اللامركزية في القطاع الصحي، بيان أهم فوائد اللامركزية الموجودة في أدبيات البحث والربط بينها وبين المهارات والخدمات المقدمة في المستشفى، مراجعة أهم النتائج من جراء تطبيق اللامركزية في المستشفى، تقييم الايجابيات والسلبيات للخيارات المتنوعة من اللامركزية لصناع السياسة في القطاع الصحي، تفحص الدروس والعبر من تجارب الدول في اللامركزية في قطاع الصحة، بيان أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية في المستشفى، وبيان بعض الأسباب الداعية إلى تطبيق اللامركزية في المستشفى خاصة والقطاع الصحي عامة.

دراسة راضي، (2010)، بعنوان " دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فعالية إدارة الصراع التنظيمي (الإيجابي)، والمتمثلة في تحقيق المحاور الآتية: إيجاد

قيادات إدارية"، "فعالية الهيكل التنظيمي"، "إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال"، "خلق الإبداع والابتكار لدى العاملين"، و"زيادة الإنتاجية"، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي، وأظهرت الدراسة أنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ولا تلتزم في استراتيجيتها مع قواعد اللامركزية ومبادئها، حيث تعتمد إلى تركيز غالبية القرارات بيدها، ولا يوجد لديها استعدادية لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا، والإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لا تستغل الصراع التنظيمي الفعال والإيجابياستغلالاً أمثل ومن ثم لم تحقق النتائج الإيجابية للصراع.

دراسة أبو عمرو آخرون (2011) " اللامركزية الادارية وأثرها في كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة والعاملة في مدينة نابلس "

هدفت الدراسة الى التعرف الى اللامركزية الادارية وأثرها في كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة العاملة في مدينة نابلس، وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها؛ ان عملية تفويض السلطة تساعد العاملين على تنمية القدرة على اتخاذ القرار؛ وان اللامركزية تساعد جميع العاملين على بذل اقصى جهودهم والاسهام في التطور الحقيقي.

دراسة حلاق، (2012)، بعنوان: " المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة التربوية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر المديرين. تكون مجتمع الدراسة من مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في محافظة ريف دمشق، بينما شملت عينة الدراسة (200) مدير ومديرة من هذه المدارس. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك أربعة متطلبات ذات أهمية كبيرة لتحقيق اللامركزية وهي متطلبات معرفية، وتنظيمية ومادية، وبشرية، وكانت نسبة تحقيقها متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المادي الكافي لإدارات المدارس سواء من خلال توفير مصادر تمويل متنوعة، أم من خلال منح الصلاحيات اللامركزية الكافية لدعم مصادر التمويل.

دراسة شحادة، (2014)، بعنوان: "واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية من جهة أخرى. تألف مجتمع الدراسة من كليات جامعة بغداد في العراق، في حين شملت عينة الدراسة (72) فرداً. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأساليب المعالجة الإحصائية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها ضعف واقع الإدارة المركزية لعمداء كليات جامعة بغداد، وكذلك عدم إتباع نظام لامركزي يحد من إمكانية وقدرات العاملين. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظام لامركزي في العمل الإداري وخاصة داخل الكليات لما له من أثر كبير في تحقيق مخرجات ذات جودة عالية.

الدراسات الأجنبية:

(Selee ، 2006). The Paradox of Local Empowerment: Decentralization and Democratic Governance in Mexico

هدفت الدراسة الى البحث عن آثار اللامركزية على الحكم الديمقراطي في ثلاث مدن مكسيكية هي: تيخوانا، وسيودادنيواهوالكويوتل، وشيلباننتسينغو، ويستند إلى المؤشرات الوطنية الرئيسية. وأشارت النتائج إلى أن اللامركزية زادت إلى حد كبير من سلطة البلديات المكسيكية واستقلاليتها، ولكن هذه التغييرات لم تؤد بالضرورة إلى قيام الحكومات المحلية بالاستجابة والمساءلة أمام المواطنين أو السماح بمشاركة المواطنين النشطة في الشؤون العامة. وأشار مزيد من التحليل لهذه النتائج إلى أن المؤسسات السياسية في البلديات تخلق حوافز قليلة للسلطات العامة لكي تكون مستجيبة وخاضعة للمساءلة أمام المواطنين.

(Hankla and Downs (2010) Decentralization, Governance, and the Structure of Local Political Institutions: Lessons for Reform?

هدفت الدراسة الى معرفة اهمية تأثير المجالس القوية المنتخبة محليا على الحكم والتمثيل. وتستند هذه الدراسة إلى الخبرات عبر الوطنية وأحدث البحوث لتحديد المفاضلات المتأصلة في هيكل المؤسسات السياسية المحلية، وانطلاقا من الأساس التجريبي بأن الانتخابات التنافسية حيوية لشرعية وكفاءة المؤسسات المحلية، فإن التحليل يتساءل أولا عن تأثير أربع سمات مؤسسية مركزية مقابل السيطرة المحلية والسلطة التنفيذية المحلية مقابل سلطة المجلس المحلي وهيكل المجلس المحلي والدور من الأطراف - بشأن تقديم الخدمات المالية. ويحلل القسم الثاني من المادة تأثير اللامركزية على التمثيل السياسي، مع التركيز بشكل خاص على دور التصميم المؤسسي في مكافحة تهديد

الأحزاب المتطرفة. ويوجز القسم الاخير النتائج التجريبية ويقدم بعض الاستنتاجات ذات الصلة بالسياسات.

(Republic of Kenya ،2016) Institutions, Decentralization and Structural Transformation in Eastern Africa

هدفت الدراسة الى توفير فهم لدور المركزية واللامركزية في التحول الهيكلي من خلال نهج قائم على الأدلة. وقد أجريت الدراسة بهدف دراسة عمق التحول الهيكلي في شرق أفريقيا وتحديد الاستراتيجيات التي يمكن أن تسد الفجوة بين معدلات النمو الاقتصادي المثيرة للإعجاب التي تشهدها معظم البلدان في المنطقة دون الإقليمية والإنجاز المنخفض في المجالين الاجتماعي والاقتصادي ولا سيما التخفيف من وطأة الفقر. وأجريت مقابلات رئيسية مع المخبرين في إثيوبيا ورواندا وأوغندا وكذلك في ولاية موريشيوس المتخذة أساسا للمقارنة. وتوصلت الدراسة الى ان التحدي الأكثر إلحاحا والمشارك الذي لوحظ هو أن هناك نقصا في الموظفين المهرة لدعم اللامركزية، الأمر الذي يتطلب بذل جهود جادة لبناء قدرات الوحدات اللامركزية في توفير الخدمة العامة.

(Barasa, Etal 2017) Recentralization within Decentralization: County Hospital Autonomy under Devolution in Kenya.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في التغيير في القطاع من ناحية تفويض السلطة ونقلها، مع التركيز على مستشفيات المقاطعات العامة في كينيا، وكيف أثرت هذه التغييرات على أداء المستشفيات. تكون مجتمع الدراسة من (3) مستشفيات في كينيا، بينما تكونت عينة الدراسة من (21) مدير من مديري الصحة في المقاطعات والمستشفيات. اعتمدت الدراسة على المقابلات المتعمقة لجمع بيانات الدراسة، وتم اتباع أسلوب دراسة الحالة النوعية لدراسة مستوى الاستقلال الذاتي الذي تتمتع به المستشفيات من خلال وظائف الإدارة الرئيسية. توصلت الدراسة إلى عدد من

النتائج أهمها أن تفويض السلطة وانتقالها نتج عنه انخفاض كبير في استقلالية مستشفيات المقاطعات على الوظائف الخمس الرئيسية التي تم فحصها، وقد أدى ذلك إلى ضعف إدارة المستشفى وقيادتها، وانخفاض المشاركة المجتمعية في شؤون المستشفيات، وإعاقة جودة الخدمات، وتقليل الدافع بين موظفي المستشفى، وعدم توافق أولويات المقاطعات والمستشفيات. وقد أوصت الدراسة بأن زيادة استقلالية مستشفيات المقاطعات في كينيا ستعمل على تحسين أدائها، وأنه يجب على حكومات المقاطعات وضع تشريعات تمنح المستشفيات سيطرة أكبر على الموارد ووظائف الإدارة الرئيسية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عما سبقها من دراسات في عنوانها الذي تناول مجالس المحافظات ودورها في عملية الإصلاح الشامل في الأردن الذي لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، وتميزت أيضا في أنها دراسة بالتطبيق على الأردن الذي لم تتناوله أي من الدراسات السابقة بشكل يقوم على المنهج العلمي حيث كانت الدراسة مبيّنة على استبيان تم توزيعها على العاملين بقانون اللامركزية واعضاء مجالس المحافظات وأفراد المجتمع المعننين بتطبيق اللامركزية في الأردن.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)

منهجية الدراسة

تتم استخدام منهج البحث المسحي، والمنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، والمنهج القانوني لغايات الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضية على النحو الآتي:

المنهج الوصفي التحليلي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان ماهية اللامركزية وأهميتها، ولبیان التحديات والمعوقات التي تعترض تحقيقها والاستفادة منها، وللتوصل الى نتائج وتوصيات من شأنها أن تقدم اقتراحات قد تساهم في الحد من تلك التحديات وتحقيق مستوى من اللامركزية تحقق طموح الأردن في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وكفاءتها.

المنهج القانوني تم استخدام المنهج القانوني في دراسة قانون اللامركزية للوقوف على أهميتها اللامركزية وأهميتها، وبيان التحديات والمعوقات التي تعترض تحقيقها والاستفادة منها، وللتوصل الى نتائج وتوصيات من شأنها أن تقدم اقتراحات قد تساهم في الحد من تلك التحديات وتحقيق مستوى من اللامركزية تحقق طموح الأردن في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وكفاءتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء اللامركزية في المحافظات الاردنية، ونظراً لكبر حجم أفراد مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول الى كافة مفرداتهم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من

(350) فرد من أعضاء اللامركزية (مجالس المحافظات)، وذلك لاستطلاع آرائهم حول موضوع دور مجالس المحافظات في عملية الإصلاح الشامل في الاردن.

وصف خصائص عينة الدراسة (خصائص الديموغرافية)

تم توزيع 350 استبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد 342 وبعد التدقيق تم إهمال 3 استبيانات لعدم اكتمال الإجابات وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات التي تم تطبيقها 339 استبانته، وقد تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث " الجنس، العمر، الخبرة في مجال العمل، الوظيفة " والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية.

خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة:

الخصائص الأولية:

• الجنس

الجدول رقم (2)

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الجنس

المتغير	المستوى/الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	219	64.6
	أنثى	120	35.4
	المجموع	339	100%

يتضح من بيانات الجدول السابق أن (64.6%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، فيما بلغت نسبة الإناث (35.4%) مما يدل على أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور.

• العمر:

الجدول رقم (3)

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب العمر

المتغير	المستوى/الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
العمر	30 سنة فأقل	23	6.8
	31-40 سنة	169	49.9
	41-50 سنة	147	43.4
	51 سنة فأكثر	0	0
	المجموع	339	100%

يتضح من بيانات الجدول السابق أن أعلى نسبة في فئة الأعمار كانت للفئة (31 - 40 سنة) وبنسبة بلغت (49.9%) تلاها الفئة (41 - 50 سنة) وبنسبة بلغت (43.4%)، ومن ثم الفئة (أقل من 30 سنة) وبنسبة بلغت (6.8%)، ولم تحتوي عينة الدراسة على فئات عمرية أخرى.

• الخبرة في مجال العمل

الجدول رقم (4)

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الخبر في مجال العمل

المتغير	المستوى/الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الخبرة في مجال العمل	5 سنوات فأقل	93	27.4
	6-10 سنوات	136	40.1
	11-15 سنة	92	27.1
	16 سنة فأكثر	18	5.3
	المجموع	339	100%

يتضح من بيانات الجدول السابق أنَّ أعلى نسبة خبرة كانت لفئة (6-10 سنوات) بنسبة بلغت (40.1%)، وأن نسبة الخبرة (5 سنوات فأقل) بلغت (27.4%)، تلاها فئة الخبرة (11-15 سنة) وبلغت (27.1%)، أما اقل فئة فكانت للخبرة (16 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (5.3%).

• الوظيفة

الجدول رقم (5)

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الوظيفة

المتغير	المستوى/الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الوظيفة	مدير/ مساعد	25	7.4
	موظف لامركزية	236	69.6
	أخرى	78	23.0
	المجموع	339	100%

يشير الجدول إلى أنَّ أعلى نسبة أفراد عينة كانوا يعملون كموظفين لامركزية بنسبة بلغت (69.6%)، تلاها الذين يعملون في أمور أخرى وبلغت (23%)، أما اقل فئة فكانت للمدراء أو المساعدين وبنسبة بلغت (7.4%) من أفراد العينة.

مصادر جمع البيانات (إجراءات الدراسة):

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

1- مصادر ثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، الدوريات، ومواقع الانترنت، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج البحث.

2- مصادر أولية: وتتمثل في أداة دراسة (استبانة) تم إعدادها لغرض الحصول على آراء أعضاء اللامركزية عن أبعاد ومتغيرات الدراسة.

أداة الدراسة

تشمل أداة الدراسة الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: العوامل الديموغرافية وتشمل (النوع، العمر، الخبرة، الموقع الوظيفي).

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على الفقرات المتعلقة باللامركزية بمتغيراتها (التمكين وتأهيل

الموظفين، تفويض السلطة)، وتكون من (20 فقرات (1-20).

الجزء الثالث: ويشمل الفقرات المتعلقة بأهمية اللامركزية في استشراف المستقبل بمتغيراته (كفاءة العمل،

تنمية روح الفريق)، وتكون من (17 فقرة (21-37).

الجزء الرابع: ويشمل معوقات اللامركزية، وتكون من (9 فقرات (39-46).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، (غير

موافق بشدة).

وعليه تم ترميز اجابات عينة الدراسة بما يتفق مع ذلك المقياس وذلك على النحو التالي:

(5) للإجابة أوافق تماماً.

(4) للإجابة أوافق.

(3) للإجابة محايد.

(2) للإجابة لا أوافق.

(1) للإجابة لا أوافق إطلاقاً.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء اللامركزية) على كل فقرة

من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ فقد تم احتساب المعادلة التالية: (الحد الأعلى

(5) - الحد الأدنى (1) // عدد الفئات (3) = طول الفئة (1.333)) واستنادا لذلك تم اعتماد المعيار التالي: المستوى المنخفض = 1 - 2.33، والمستوى المتوسط = 2.34 - 3.67، والمستوى المرتفع = 3.67 - 5 المعيار والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (6)

المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
بدرجة متدنية	من 1.00 - أقل من 2.334
بدرجة متوسطة	من 2.334 - أقل من 3.667
بدرجة متوسطة	من 3.667 - 5.00

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الأداة

تم الاعتماد على نوعين من اختبار صدق الأداة على النحو التالي:

(1) الصدق الظاهري: من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات والأخذ بملاحظاتهم حول أداة الدراسة.

(2) استخدام اختبار (كروبناخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي.

ثبات الأداة

تم إجراء اختبار ثبات أداة الدراسة **Reliability Test** للتأكد من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي، وقدرتها على قياس أبعاد ومحاور الدراسة تم إستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

حيث تتراوح قيمته ما بين (0-1) وتكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق (Sekran&Bougie, 2013)، والجدول رقم (7) يشير إلى نتائج الإختبار:

جدول (7)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
التمكين وتأهيل الموظفين	11	81.9%
تفويض السلطة	11	87.6%
كفاءة العمل	12	85.1%
تنمية روح الفريق	5	86.8%
معوقات اللامركزية	9	79.8%
الأداة ككل	48	93.6%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من (60%) مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات، كما يلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن معامل الثبات لأداة ككل كانت (93.6%)، ويستنتج الباحث من ذلك وجود إتساق داخلي بين فقرات المجال، مما يؤكد صلاحية ومدلولية الإستبانة في إختبار الفرضيات.

أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض التحليل الاحصائي، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد تم تحديد مستويات الإجابات عن طريق تحديد درجة الموافقة على فقرات المقياس وحسب المعادلة التالية:

مدى المقياس

(5) للإجابة أوافق تماماً. (4) للإجابة أوافق. (3) للإجابة محايد. (2) للإجابة لا أوافق. (1) للإجابة

لا أوافق تماماً، وعليه يلاحظ قياس طول الفئة حسب المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (ضعيفة، متوسطة، مرتفعة) = $(1.33=3\div 4)$

وبذلك تصبح الفئات لدرجة الموافقة بالشكل التالي:

من (1-2.33) وتشير الى درجة موافقة ضعيفة.

من (2.34-3.67) وتشير الى درجة موافقة متوسطة.

من (3.68-5.00) وتشير الى درجة موافقة مرتفعة.

وبالاعتماد على برنامج (SPSS) تم إجراء الاختبارات التالية:

فيما يتعلق بالإحصاء الوصفي، فقد تم من خلاله تحديد خصائصها، بالاعتماد على النسب

المئوية والتكرارات، وكذلك تحديد آراء العاملين حول متغيرات الدراسة بالاعتماد على قيم المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري.

وفي الإحصاء التحليلي، لغرض اختبار فرضيات الدراسة؛ فقد تم اعتماد اختبار (One-

Sample T Test).

حدود الدراسة

(أ) الحدود الزمنية: تغطي هذه الدراسة فترة العام الدراسي 2019.

(ب) الحدود الموضوعية: مجالس المحافظات ودورها في عملية الإصلاح الشامل في الأردن.

(ج) الحدود البشرية: عينة من أعضاء اللامركزية في المحافظات الاردنية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي للدراسة وفقاً لأسئلتها والذي تم باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، وشمل التحليل الوصفي واختبار الفرضيات وفيما يلي تفصيل لتلك النتائج:

تحليل النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بدراسة بعنوان "مجالس المحافظات ودورها في عملية الإصلاح الشامل في الأردن"، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداة لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع 350 استبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد 342 وبعد التدقيق تم إهمال 3 استبيانات لعدم اكتمال الإجابات وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات التي تم تطبيقها 339 استبانة، ومن ثم تمت إجراءات تصحيح الأداة وإدخال البيانات إلى الحاسوب، وبعد ذلك تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي والمتمثل في التكرار والنسب، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان، اختبار الانحدار لفرضيات الدراسة، وذلك على مستوى الدلالة الإحصائية $(0.05 \geq \alpha)$.

نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تحليل آراء عينة الدراسة لتقييم درجة تقديرها للعبارات الخاصة بمجالس المحافظات ودورها في عملية الإصلاح الشامل في الأردن، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما واقع اللامركزية في الأردن؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة

التقدير على واقع اللامركزية في الأردن:

أ- التمكين وتأهيل الموظفين: ويشير الجدول رقم (8) إلى النتائج:

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بتمكين وتأهيل الموظفين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	تقوم الادارة بعمل دورات بشكل دوري لموظفين اللامركزية.	3.586	0.692	4	متوسطة
2	تقوم الادارة بتطوير مستمر لبرامج الدورات التدريبية بما يتناسب مع متطلبات مهام اللامركزي.	3.537	0.653	7	متوسطة
3	نوعية البرامج التدريبية التي تعقدها المجالس المحافظات مناسبة وتتناسب مع طبيعة العمل.	3.478	0.698	8	متوسطة
4	تطور اساليب البرامج التدريبية من مهارات موظفي اللامركزية وتكسيهم الخبرة المطلوبة.	3.569	0.569	6	متوسطة
5	يتمتع المدربون بأسلوب مميز يستطيعون من خلاله ايصال المعلومة بالشكل المطلوب الى موظفي اللامركزية.	3.572	0.641	5	متوسطة

يظهر الجدول رقم (8) إلى وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور تمكين وتأهيل الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.486)، ويلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (2.416-3.807) وبدرجة تقدير ما بين متوسط الى مرتفعة.

ويشير الجدول الى أن الفقرة الأكثر تقديراً كانت الفقرة رقم (11) والتي نصت على " المؤهل العلمي يعتبر من أسس اختيار موظفي اللامركزية للقيام بمهام ادارية"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.807) وعلى درجة مرتفعة من التقدير.

أما الفقرة رقم (6) والتي نصت على " تتسم الدورات التدريبية ببرامجها المتطورة" فكانت على أقل درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (2.416) على مستوى متوسط من التقدير.

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج ذات معنوية ودلالة احصائية فقد تم استخدام اختبار (One Sample T test) على الوسط الفرضي (3.500)، لمعرفة أن كان هناك معنوية ذات دلالة إحصائية لمدى تمكين وتأهيل الموظفين على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ويبين الجدول رقم (9) ذلك.

الجدول رقم (9)

اختبار (One-Sample T Test) تمكين وتأهيل الموظفين

المتوسط الحسابي	T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.486	0.123	94338	0.905

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود معنوية ذات دلالة إحصائية لمدى تمكين وتأهيل الموظفين على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (0.123) وعلى مستوى

الدلالة الاحصائية (0.905) وهي اعلى من القيمة المحددة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير الى عدم تمكين وتأهيل الموظفين على مستوى معنوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويرى الباحث ان تلك النتيجة تعزى الى وجود ارباك لدى العاملين في اللامركزية حول بعض الاعمال والقرارات التي تتطلب معرفة متخصصة لم يتم تدريب وتعليم العاملين في المركزية على أدائها واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها.

ب- تفويض السلطة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بتفويض السلطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
12	يتم تفويض موظفي اللامركزية لاتخاذ قرارات تساهم في كفاءة وسرعة العمل.	3.598	0.666	6	متوسطة
13	يتم تحديد الأعمال التي يتم تفويضها لموظفي اللامركزية كتابيا.	3.561	0.700	8	متوسطة
14	تفويض السلطات لموظفي اللامركزية يتم بصورة مؤقتة.	3.662	0.810	5	متوسطة
15	يمنح موظفي اللامركزية السلطة الكافية لإنجاز العمل التي تقوم به.	3.457	0.726	10	متوسطة
16	يتم تحديد السلطات المفوضة تتوافق مع مهارات موظفي اللامركزية وقدراتهم.	3.507	0.677	9	متوسطة
17	يتخذ موظفو اللامركزية القرار ثم يتم إبلاغه للإدارة المركزية.	3.746	1.018	1	مرتفعة
18	يسمح لموظف اللامركزية بحرية التصرف وتقدير الأمور بمفرده.	3.679	0.870	4	مرتفعة
19	توضح الإدارة المركزية تفاصيل العمل لموظفي اللامركزية المفوض إليهم	3.705	0.891	3	مرتفعة
20	تقوم الإدارة المركزية بمتابعة المهام المفوضة لموظفي اللامركزية دوريا.	3.416	0.528	11	متوسطة
21	تقوم الإدارة المركزية بتحفيز الموظف على تحمل المسؤولية.	3.561	1.071	7	متوسطة
22	لا تمارس الإدارة المركزية السلطة التي قامت بتفويضها لموظفي اللامركزية خلال فترة التفويض.	3.738	0.982	2	مرتفعة
	المتوسط الكلي للفقرات	3.603	0.813		متوسطة

يظهر الجدول رقم (10) إلى وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور تفويض السلطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.603)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.416-3.746) وبدرجة تقدير ما بين متوسط الى مرتفع.

ويشير الجدول الى أن الفقرة الأكثر تقديراً كانت الفقرة رقم (17) والتي نصت على "يتخذ موظفو اللامركزية القرار ثم يتم إبلاغه للإدارة المركزية"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.603)، وعلى درجة مرتفعة من الأهمية.

أما الفقرة رقم (20) والتي نصت على "تقوم الإدارة المركزية بمتابعة المهام المفوضة لموظفي اللامركزية دورياً" كانت على أقل درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.416) وعلى درجة متوسطة من الأهمية.

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج ذات معنوية ودلالة احصائية فقد تم استخدام اختبار (One Sample T test) على الوسط الفرضي (3.500)، لمعرفة أن كان هناك معنوية ذات دلالة إحصائية لمدى تفويض السلطة للعاملين في اللامركزية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ويبين الجدول رقم (11) ذلك.

الجدول رقم (11)

اختبار (One-Sample T Test) تفويض السلطة

مستوى الدلالة	درجات الحرية	T	المتوسط الحسابي
0.013	338	3.019	3.603

يشير الجدول أعلاه إلى وجود معنوية ذات دلالة إحصائية لمدى تفويض السلطة لموظفي اللامركزية على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (3.019) وعلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.013) وهي أقل من القيمة المحددة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أنه يتم تفويض السلطة على مستوى معنوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

اللامركزية

يشير الجدول رقم (12) إلى متغيرات اللامركزية حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور اللامركزية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (12)

متغيرات اللامركزية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	0.813	3.603	تفويض السلطة
2	0.701	3.486	تمكين وتأهيل الموظفين
	0.757	3.486	الإجمالي

يشير الجدول رقم (12) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغيرات اللامركزية، ويشير الجدول إلى وجود درجة تقدير متوسطة للامركزية بمتوسط حسابي بلغ (3.486). ويشير الجدول إلى أن بُعد تفويض السلطة كان في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.603) وانحراف معياري (0.813)، تلاه بُعد تمكين وتأهيل الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (3.486) وانحراف معياري (0.701) حيث كانت تلك المحاور على مستوى متوسط من التقدير.

ويعزو الباحث تلك النتائج الى حداثة تطبيق اللامركزية والحاجة الى زيادة الاهتمام بحسن

تطبيقها من خلال تأهيل الموظفين وتحديد صلاحياتهم وتمكينهم في اتخاذ القرارات.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما المعوقات التي تواجه سياسة تطبيق اللامركزية في الأردن؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة

التقدير على المعوقات التي تواجه سياسة تطبيق اللامركزية في الأردن على النحو التالي:

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بمعوقات اللامركزية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
40	مقاومة التغيير من قبل المديرين في الإدارة المركزية تحد من عملية التفويض.	3.743	0.908	4	مرتفعة
41	ضعف ثقة المديرين في الإدارة المركزية بإمكانيات موظفي اللامركزية يمنعها من التفويض.	3.761	0.935	2	مرتفعة
42	تحول التعليمات والأنظمة دون تفويض السلطة لموظفي اللامركزية.	3.481	0.636	6	متوسطة
43	عدم وجود برامج تأهيل وتطوير مناسبة لموظفي اللامركزية.	3.345	0.727	9	متوسطة
44	عدم تقبل الإدارة المركزية لتفويض موظفي اللامركزية في القيام ببعض مهامها.	3.507	0.677	5	متوسطة
45	إصرار الإدارة المركزية على تركيز السلطات بيدها.	3.955	0.770	1	مرتفعة
46	عدم وجود ثقافة اللامركزية لدى الإدارة المركزية.	3.761	0.935	3	مرتفعة
47	عدم ادراك الإدارة المركزية لأهمية اللامركزية ودورها الهام.	3.472	0.676	7	متوسطة
48	عدم تعاون مجالس البلديات بشكل مناسب مع موظفي اللامركزية.	3.481	0.636	6	متوسطة
	المتوسط الكلي للفقرات	3.606	0.765		متوسطة

يظهر الجدول رقم (13) وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور معوقات اللامركزية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.606)، ويلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.345-3.955) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة الى المرتفعة.

ويشير الجدول الى أن الفقرة الأكثر تقديراً كانت الفقرة رقم (45) والتي نصت على " إصرار الإدارة المركزية على تركيز السلطات بيدها"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.955)، وعلى درجة مرتفعة من الأهمية.

أما الفقرة رقم (43) والتي نصت على " عدم وجود برامج تأهيل وتطوير مناسبة لموظفي اللامركزية" فكانت على أقل درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.345) وعلى درجة متوسطة من الأهمية.

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج ذات معنوية ودلالة احصائية فقد تم استخدام اختبار (One Sample T test) على الوسط الفرضي (3.500)، لمعرفة أن كان هناك معنوية ذات دلالة إحصائية لمعوقات اللامركزية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ويبين الجدول رقم (14) ذلك.

الجدول رقم (14)

اختبار (One-Sample T Test) معوقات اللامركزية

مستوى الدلالة	درجات الحرية	T	المتوسط الحسابي
0.130	338	1.689	3.612

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود معنوية ذات دلالة إحصائية لمعوقات اللامركزية على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (1.689) وعلى مستوى الدلالة الاحصائية (0.130) وهي اعلى من القيمة المحددة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير الى عدم اتفاق موظفي اللامركزية حول معوقات اللامركزية.

ويعزو الباحث تلك النتائج لعدم وجود خطة واضحة تخضع للرقابة القانونية والإدارية لتطبيق اللامركزية وتوجيه مراكز اتخاذ القرار للتعاون على تطبيقها.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على ما مستقبل عملية الإصلاح الشامل في ظل تطبيق اللامركزية؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير على مستقبل عملية الإصلاح الشامل في ظل تطبيق اللامركزية في الأردن، والتي تشمل بعدان؛ البعد الأول كفاءة العمل، والبعد الثاني تنمية روح الفريق على النحو التالي:

أ- **كفاءة العمل:** والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بكفاءة العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
23	تساهم اللامركزية في سرعة انجاز الاعمال المطلوبة.	3.746	1.032	4	مرتفعة
24	اللامركزية في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين الأداء.	3.681	1.046	6	مرتفعة
25	تعتبر اللامركزية فرصة كبيرة في عملية الإصلاح الشامل لمجالس المحافظات والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة.	3.938	1.052	1	مرتفعة
26	اللامركزية هي عملية نظامية تكاملية تساهم في تنسيق الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف.	3.786	0.734	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
27	تعزز اللامركزية قدرة مجالس المحافظات للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.	3.425	0.617	11	متوسطة
28	اللامركزية هي أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري في مجالس المحافظات والمعرفة المتولدة عنه.	3.472	0.676	9	متوسطة
29	تعمل اللامركزية على تحفيز موظفي اللامركزية على العمل الإبداعي.	3.481	0.636	8	متوسطة
30	تساهم اللامركزية في تحفيز مجالس المحافظات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.	3.345	0.727	12	متوسطة
31	توفر اللامركزية فرص تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة.	3.743	0.908	5	مرتفعة
32	تدعم اللامركزية الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.	3.761	0.935	3	مرتفعة
33	تساهم اللامركزية في بناء التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس.	3.457	0.726	10	متوسطة
34	11تساهم اللامركزية في بناء القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة وتطوير الموظفين وإدارة المستفيدين وتقييم الخدمات.	3.507	0.677	7	متوسطة
	المتوسط الكلي لل فقرات	3.612	0.814		متوسطة

يظهر الجدول رقم (15) وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور كفاءة العمل، حيث بلغالمتوسط الحسابي للمحور(3.612)، ويلاحظ من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.345-3.938) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين متوسطة الى المرتفعة.

ويشير الجدول الى أن الفقرة الأكثر تقديراً كانت الفقرة رقم (25) والتي نصت على "تعتبر اللامركزية فرصة كبيرة في عملية الإصلاح الشامل لمجالس المحافظات والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.938)، وعلى درجة مرتفعة من الأهمية.

أما الفقرة رقم (30) والتي نصت على "تساهم اللامركزية في تحفيز مجالس المحافظات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة" فكانت على أقل درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.345) وعلى درجة متوسطة من الأهمية.

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج ذات معنوية ودلالة احصائية فقد تم استخدام اختبار (One Sample T test) على الوسط الفرضي (3.500)، لمعرفة أن كان هناك معنوية ذات دلالة إحصائية لمدى تحقيق اللامركزية لكفاءة العمل على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) وبين الجدول رقم (16) ذلك.

الجدول رقم (16)
اختبار (One-Sample T Test)

المتوسط الحسابي	T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.612	2.093	338	0.060

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود معنوية ذات دلالة إحصائية لمدى تحقيق اللامركزية لكفاءة العمل على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (2.093) وعلى مستوى الدلالة الاحصائية (0.060) وهي اعلى من القيمة المحددة ($\alpha=0.05$)، مما يشير الى عدم اتفاق موظفي اللامركزية حول تحقيق اللامركزية لكفاءة العمل.

ويرى الباحث أن كفاءة العمل ترتبط بشكل مباشر بمستوى تطبيق اللامركزية بالتالي فإن تلك النتيجة تتوافق مع ما سبق من نتائج والتي بينت أن تطبيق اللامركزية لم يكن على مستوى عالي من الأهمية.

ب- تنمية روح الفريق، ويشير الجدول رقم (17) إلى النتائج:

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بتنمية روح الفريق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
39	تعمل اللامركزية على بناء العلاقات التعاونية في اتخاذ القرارات.	4.073	0.865	1	مرتفعة
38	يستعين أعضاء اللامركزية بخبرات بعضهم عند مواجهة مشكلة ما أثناء العملي.	3.955	0.770	2	مرتفعة
35	تساهم اللامركزية في بناء فرق عمل متعاونة.	3.889	0.899	3	مرتفعة
37	تشجع اللامركزية على تحسين مستوى التعاون بين الإدارة ومجالس المحافظات.	3.781	0.936	4	مرتفعة
36	تساهم اللامركزية في تنسيق الجهود.	3.761	0.935	5	مرتفعة
	المتوسط الكلي للفقرات	3.892	0.881		مرتفعة

يظهر الجدول رقم (17) وجود مستوى عالي من التقدير لمحور تنمية روح الفريق، حيث بلغ

المتوسط الحسابي للمحور (3.892)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة

الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.761-4.073) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ويشير الجدول الى أن الفقرة الأكثر تقديراً كانت الفقرة رقم (38) والتي نصت على " تعمل

اللامركزية على بناء العلاقات التعاونية في اتخاذ القرارات"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.073)، وعلى

درجة مرتفعة من الأهمية.

أما الفقرة رقم (36) والتي نصت على " تساهم اللامركزية في تنسيق الجهود" فكانت على أقل

درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.761) وعلى درجة عالية من الأهمية.

ولبيان فيما ان كانت تلك النتائج ذات معنوية ودلالة احصائية فقد تم استخدام اختبار (One Sample T test) على الوسط الفرضي (3.500)، لمعرفة أن كان هناك معنوية ذات دلالة إحصائية لدور اللامركزية في تنمية روح الفريق على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ويبين الجدول رقم (18) ذلك.

الجدول رقم (18)

اختبار (One-Sample T Test) تنمية روح الفريق

المتوسط الحسابي	T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.892	6.809	338	0.002

يشير الجدول أعلاه إلى وجود معنوية ذات دلالة إحصائية لدور اللامركزية في تنمية روح الفريق لموظفي اللامركزية على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (6.809) وعلى مستوى الدلالة الاحصائية (0.002) وهي اقل من القيمة المحددة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير الى وجود دور هام للامركزية في تنمية روح الفريق.

أهمية اللامركزية في استشراف المستقبل

يشير الجدول رقم (19) إلى متغيرات أهمية اللامركزية في استشراف المستقبل حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور أهمية اللامركزية في استشراف المستقبل وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (19)

متغيرات أهمية اللامركزية في استشراف المستقبل وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
2	0.814	3.612	كفاءة العمل
1	0.881	3.892	تنمية روح الفريق
	0.8475	3.752	الاجمالي

يشير الجدول رقم (19) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغيرات أهمية اللامركزية في استشراق المستقبل، ويشير الجدول إلى وجود درجة تقدير عالية لأهمية اللامركزية في استشراق المستقبل بمتوسط حسابي بلغ (3.752).

ويشير الجدول إلى أن بُعدتتمية روح كان في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.892) وانحراف معياري (0.881) وعلى مستوى عالي من التقدير، تلاه بُعد كفاءة العمل الفريق بمتوسط حسابي بلغ (3.612) وانحراف معياري (0.814) على مستوى متوسط من التقدير.

ويعزو الباحث تلك النتائج الى وجود إدراك هام لدى موظفو اللامركزية لأهميتها وأهمية تطبيقها خاصة في تنمية روح الفريق فمن خلال اللامركزية ترتفع مستويات التعاون بين فريق اللامركزية ومراكز القوى المختلفة سواءً المركزية أو مجالس البلديات مما يساهم في تنمية روح الفريق لتحقيق هدف مشترك وهو الإصلاح الشامل.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول الفصل الخامس ملخص لنتائج الدراسة ومناقشتها، والتوصيات التي تقترحها.

أولاً: نتائج الدراسة وفق التحليل الإحصائي:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما واقع اللامركزية في الأردن؟

أشارت النتائج إلى وجود درجة تقدير متوسطة للامركزية وقد أوضحت النتائج إلى أن بُعد تفويض السلطة كان في الرتبة الأولى، تلاه بُعد تمكين وتأهيل الموظفين، وهي نتائج توافق مع دراسة راضي (2010) والتي توصلت إلى أنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ولا تلتزم في إستراتيجيتها مع قواعد اللامركزية ومبادئها، كما توافقت مع دراسة شحادة (2014) التي توصلت إلى ضعف واقع الإدارة المركزية لعمداء كليات جامعة بغداد.

وقد بينت الدراسة ما يلي:

تمكين وتأهيل الموظفين: أشارت النتائج إلى أن المؤهل العلمي يعتبر من أسس اختيار موظفي اللامركزية للقيام بمهام إدارية، كما تبين أنه يتم تطوير المستوى التعليمي لموظفي اللامركزية لتمكينهم من القيام بمهام جديدة، ويتم إخضاعهم لاختبارات خاصة للتأكد من درجة تأهيلهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم، إلا أن الدورات التدريبية لا تتسم ببرامج متطورة، كما لا يتم عمل دورات تأهيلية الموظفين موظفي اللامركزية على طبيعة الأعمال الجديدة قبل البدء في العمل.

تفويض السلطة: أشارت النتائج إلى أنه يتخذ موظفو اللامركزية القرار ثم يتم إبلاغه للإدارة

المركزية، كما أن الإدارة المركزية لا تمارس السلطة التي قامت بتفويضها لموظفي اللامركزية خلال

فترة التفويض، وهي توضح تفاصيل العمل لموظفي اللامركزية المفوض إليهم، إلا أن الإدارة المركزية لا تقوم بمتابعة المهام المفوضة لموظفي اللامركزية دورياً، كما لا يمنح موظفي اللامركزية السلطة الكافية لإنجاز العمل التي تقوم به، كما لا يتم تحديد السلطات المفوضة تتوافق مع مهارات موظفي اللامركزية وقدراتهم.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما المعوقات التي تواجه سياسة تطبيق اللامركزية في الأردن؟

أشارت النتائج الى وجود معوقات على مستوى عالي من الأهمية لتطبيق اللامركزية وهي تتمثل في إصرار الإدارة المركزية على تركيز السلطات بيدها، كما بينت الدراسة الى أن ضعف ثقة المديرين في الإدارة المركزية بإمكانيات موظفي اللامركزية يمنعها من التفويض، كما أوضحت النتائج عدم وجود ثقافة اللامركزية لدى الإدارة المركزية، كما أن هناك مقاومة للتغيير من قبل المديرين في الإدارة المركزية تحد من عملية التفويض وتطبيق اللامركزية.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على ما مستقبل عملية الإصلاح الشامل في ظل تطبيق اللامركزية؟

أشارت الدراسة الى وجود درجة تقدير عالية لأهمية اللامركزية في استشراف المستقبل، وقد أوضحت الدراسة أن اللامركزية تعمل على تنمية روح الفريق بشكل هام وعلى مستوى عالي من التقدير، كما ترفع كفاءة العمل الفريق على مستوى متوسط من التقدير، وقد بينت الدراسة ما يلي:

كفاءة العمل: أشارت النتائج الى أن اللامركزية تعتبر فرصة كبيرة في عملية الإصلاح الشامل لمجالس المحافظات والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة، كما بينت الدراسة الى أن اللامركزية هي عملية نظامية تكاملية تساهم في تنسيق الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف، وتدعم الجهود

للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما تساهم في سرعة انجاز الاعمال المطلوبة، وتوفر فرص تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة، وتساعد على تحسين الأداء، إلا أنها لا تساهم في تحفيز مجالس المحافظات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، كما لم تعزز قدرة مجالس المحافظات للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، ولم تعمل على بناء التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس بشكل هام.

تنمية روح الفريق: اشارت النتائج الى أن اللامركزية تعمل على بناء العلاقات التعاونية في اتخاذ القرارات، كما يستعين أعضاء اللامركزية بخبرات بعضهم عند مواجهة مشكلة ما أثناء العملي، كما تبين أن اللامركزية تساهم في بناء فرق عمل متعاونة، وتشجع على تحسين مستوى التعاون بين الإدارة ومجالس المحافظات، كما أنها تساهم في تنسيق الجهود، وفي ذلك توصلت دراسة ابو عمر، وسوالمه، وشبيب، وصوالحة (2011) بان عملية تفويض السلطة تساعد العاملين على تنمية القدرة على اتخاذ القرار.

ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، فإن الدراسة خرجت بالتوصيات الآتية:

1. التوصيات المتعلقة بسؤال الدراسة الأولوالذي ينص على: ما واقع اللامركزية في الأردن؟

ضرورة العمل على تفعيل اللامركزية من خلال الآتي:

أ. التمكين وتأهيل الموظفين: توصي الدراسة بضرورة العمل على تأهيل موظفي اللامركزية لتمكينهم من القيام بالأعمال والمهام بشكل عملي، أن يتم عمل دورات تأهيلية الموظفين موظفي اللامركزية على طبيعة الأعمال الجديدة قبل البدء في العمل، أن تتسم الدورات التدريبية ببرامجها المتطورة، وأن تكون نوعية البرامج التدريبية التي تعقدتها المجالس المحافظات مناسبة وتتناسب مع طبيعة العمل.

ب. تفويض السلطة: توصي الدراسة بضرورة أن يتم منح موظفي اللامركزية السلطة الكافية لإنجاز العمل التي تقوم به، تقوم الإدارة المركزية بمتابعة المهام المفوضة لموظفي اللامركزية دورياً، ان يتم تحديد السلطات المفوضة تتوافق مع مهارات موظفي اللامركزية وقدراتهم.

2. التوصيات المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما المعوقات التي تواجه سياسة تطبيق اللامركزية في الأردن؟

لتحديد المعوقات التي تواجه سياسة تطبيق اللامركزية في الأردن فإن الدراسة توصي بالتالي:

- عدم إصرار القيادات في الإدارة المركزية على تركيز السلطات بيدها وتأهيلها في رفع كفاءتها

في تفويض الصلاحيات اللازمة لأفراد اللامركزية.

- ضرورة العمل على تمكين العاملين لرفع مستوى ثقة المديرين في الإدارة المركزية بإمكانيات

موظفي اللامركزية.

- عمل دورات تعليمية وتوعوية لرفع مستوى ثقافة اللامركزية لدى الإدارة المركزية.
- توضيح آليات اللامركزية، وتوعية المديرين للتخفيف من مقاومتهم للتغيير وتفعيل عملية التفويض وتطبيق اللامركزية.

3. التوصيات المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على ما مستقبل عملية الإصلاح الشامل في ظل تطبيق اللامركزية؟

ضرورة أن تعزز اللامركزية قدرة مجالس المحافظات للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وأن تكون أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري في مجالس المحافظات والمعرفة المتولدة عنه، كما أن يتم تحفيز موظفي اللامركزية على العمل الإبداعي، وتحفيز مجالس المحافظات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، وان تساهم في بناء التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

الرسائل الجامعية:

ابو عمر، اثير احمد، وسوالمه، معاوية اسعد، وشيبب، فاروق، وصوالحة، رامي (2011) اللامركزية الادارية وأثرها في كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة والعاملة في مدينة نابلس، جامعة النجاح الوطنية.

أبو عياش، فرح صابر (2017). واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل-فلسطين.

أبو مصبح، مطيع (2015). أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامي غزة.

الحو، عبد العزيز محمد، 2010، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

راضي، أيمن عبد القادر (2010). دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية-قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.

الطبي، ضياء (2010). نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية دراسة تطبيقية على الوزارة المالية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة السلامية غزة.

الطراونة، معتز نايف (2013). حدود سلطات الوصاية الإدارية على الهيئات اللامركزية المصلحية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط-الأردن.

عياش، فرح صابر (2017). واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.

فهد، فهد عيد (2010). تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة.

المنديل، خالد (2014). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المنديل، خالد بن فيحان (2004) المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بالرياض، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

المنديل، خالد بن فيحان (2004). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-المملكة العربية السعودية.

نعيرات، مجدولين عبد الله (2006)، التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير.

الدوريات والمجلات:

حلاق، محمد أحمد (2012). المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق. مجلة جامعة دمشق، 28(2): 155-196.

شحادة، يوسف يعقوب (2014). واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية. مجلة الأستاذ، 2(209): 357-378.

العنزي، علاء عبد الحسن، والشمري، عامر إبراهيم (2015). أثار اللامركزية الإدارية الإقليمية في تعزيز الديمقراطية وحقوق الانسان. مجلة بابل للدراسات الإنسانية 5(2): 242-256.

المواقع الالكترونية:

الجازي، هائل (2016). تعريف اللامركزية. تم الدخول الى الموقع بتاريخ 2019/4/23 من خلال الرابط [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com).

الحياري، ايمان (2019). مفهوم اللامركزية الإدارية. تم الدخول الى الموقع بتاريخ 2019/4/23 من خلال الرابط [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com).

دايش، جاسم محمد (2018). اللامركزية وعد تركيز السلطة. تم الدخول الى الموقع بتاريخ 2019/4/24 من خلال الرابط [/http://mqqal.com](http://mqqal.com).

علي، أحمد ابريهي (2018). اللامركزية المالية. تم الدخول الى الموقع بتاريخ 2019/4/23 من خلال الرابط [/http://www.ahewar.org](http://www.ahewar.org).

وكالة أنباء سرايا الإخبارية (2008). اللامركزية الإدارية. تم الدخول الى الموقع بتاريخ 2019/4/23 من خلال الرابط [/https://www.sarayanews.com](https://www.sarayanews.com).

البحوث المنشورة والمؤتمرات:

طوقان، طارق (2001). تقرير حول اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين. الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن.

فرح، فرح ياسين (2015). مفاهيم حول المركزية واللامركزية الإدارية. ورشة عمل في تطبيق لامركزية العمل الإداري والمالي بجامعة القضايف.

وزارة الشؤون السياسية والبرلمانية في الأردن (2019). الحوار الوطني حول اللامركزية: دليل اللامركزية لتطوير أداء المجالس المحلية. عمان: مركز الحياة-راصد.

وزارة المالية الأردنية (2017). اللامركزية المالية في الأردن: تعزيز دور المحافظات في تحسين الخدمات العامة. وزارة المالية الأردنية.

المراجع الأجنبية:

- Barasa, E., Manyara, A., Molyneux, S., & Tsofa, B. (2017). Recentralization within decentralization: county hospital autonomy under devolution in Kenya. **PLoS One**, 12(8),
- Bongwa, A., Kassahun, S., & van Dijk, M. (2011). **Decentralization and service delivery in Ethiopia**. Shaker Publishing BV.
- Faguet, J., & Pöschl, C. (2015). Is decentralization good for development?: Perspectives from academics and policy makers. Oxford University Press-USA.
- Goldthau, A. (2014). Rethinking the governance of energy infrastructure: Scale, decentralization and polycentrism. **Energy Research & Social Science**, 1: 134-140.
- Hossain, M. (2004). **Administrative decentralization: A framework for discussion and its practices in Bangladesh**. Department of Public Administration University of Rajshahi, Rajshahi-6205, Bangladesh.
- Kyriacou, A., Muinelo- Gallo, L. & Roca- Sagalés, O. (2015). Fiscal decentralization and regional disparities: The importance of good governance. **Papers in Regional Science**, 94(1): 89-107.
- Lindner, C. (2009). Supply Chain Performance Measurement: A research of occurring problems and challenges. Master Thesis, Jönköping University-Sweden.
- Marume, S., & Jubenkanda, R. (2016). Centralization and Decentralization. Quest Journals: **Journal of Research in Humanities and Social Science**, 4(6): 106-110.
- Mookherjee, D. (2015). Political decentralization. **economics**, 7(1): 231-249.
- Pagani, G. & Aiello, M. (2011). Towards decentralization: A topological investigation of the medium and low voltage grids. **IEEE Transactions on Smart Grid**, 2(3): 538-547.

- Poteete, A. & Ribot, J. (2011). Repertoires of domination: decentralization as process in Botswana and Senegal. **World Development**, 39(3): 439-449.
- Sagi, D. (2015). The Use of Power and Authority in Decision Making Process: A Cross Cultural Perspective. **International Journal of Management and Humanities**, 1(7): 12-14.
- Selee, A. D. (2006). *The paradox of local empowerment: decentralization and democratic governance in Mexico* (Doctoral dissertation).

الملحقات
الإستبانة

إستبانة

السيد / ة تحية طيبة

يهدف الباحث الى القيام بدراسة بعنوان " مجالس المحافظات ودورها في عملية الإصلاح الشامل
في الأردن

(دراسة مستقبلية)

يحتاج الباحث إلى بعض البيانات، وهذه البيانات تتحدد على ضوء اجاباتكم على فقرة الاستبيان
علما بأن هذه الاجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا نرجوا التكرم بالإجابة
على بدقة وموضوعية حيث ستموظف كافة البيانات التي ستقدمونها بسرية تامة.

شاكراً حسن تعاونكم

القسم الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية.

يرجى وضع إشارة (X) في الفراغ المقابل للإجابة التي تراها مناسبة.

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. العمر :

30 سنة فأقل 40-31 سنة
41 - 50 سنة 51 سنة فأكثر

3. الخبرة في مجال العمل :

5 سنوات فأقل 0 - 6
11 - 15 سنة 16 سنة فأكثر

4. الوظيفة :

مدير / مساعد موظف لامركزية

أخرى (إنكروهاجاء).....

					15. يمنح موظفي اللامركزية السلطة الكافية لإنجاز العمل التي تقوم به.
					16. يتم تحديد السلطات المفوضة تتوافق مع مهارات موظفي اللامركزية وقدراتهم.
					17. يتخذ موظفو اللامركزية القرار ثم يتم إبلاغه للإدارة المركزية.
					18. يسمح لموظف اللامركزية بحرية التصرف وتقدير الأمور بمفرده.
					19. توضح الإدارة المركزية تفاصيل العمل لموظفي اللامركزية المفوض إليهم
					20. تقوم الإدارة المركزية بمتابعة المهام المفوضة لموظفي اللامركزية دورياً.
					21. تقوم الإدارة المركزية بتحفيز الموظف على تحمل المسؤولية.
					22. لا تمارس الإدارة المركزية السلطة التي قامت بتفويضها لموظفي اللامركزية خلال فترة التفويض.
أهمية اللامركزية في استشراف المستقبل					
كفاءة العمل					
					23. تساهم اللامركزية في سرعة انجاز الاعمال المطلوبة.
					24. اللامركزية في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين الأداء.
					25. تعتبر اللامركزية فرصة كبيرة في عملية الإصلاح الشامل لمجالس المحافظات والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة.
					26. اللامركزية هي عملية نظامية تكاملية تساهم في تنسيق الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف.
					27. تعزز اللامركزية قدرة مجالس المحافظات للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
					28. اللامركزية هي أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري في مجالس المحافظات والمعرفة المتولدة عنه.
					29. تعمل اللامركزية على تحفيز موظفي اللامركزية على العمل الإبداعي.
					30. تساهم اللامركزية في تحفيز مجالس المحافظات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
					31. توفر اللامركزية فرص تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة.
					32. تدعم اللامركزية الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.

					33. تساهم اللامركزية في بناء التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس.
					34. تساهم اللامركزية في بناء القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة وتطوير الموظفين وإدارة المستفيدين وتقييم الخدمات.
تنمية روح الفريق					
					35. تساهم اللامركزية في بناء فرق عمل متعاونة.
					36. تساهم اللامركزية في تنسيق الجهود.
					37. تشجع اللامركزية على تحسين مستوى التعاون بين الإدارة ومجالس المحافظات.
					38. يستعين أعضاء اللامركزية بخبرات بعضهم عند مواجهة مشكلة ما أثناء العملي.
					39. تعمل اللامركزية على بناء العلاقات التعاونية في اتخاذ القرارات.
معوقات اللامركزية					
					40. مقاومة التغيير من قبل المديرين في الإدارة المركزية تحد من عملية التفويض.
					41. ضعف ثقة المديرين في الإدارة المركزية بإمكانيات موظفي اللامركزية يمنعها من التفويض.
					42. تحول التعليمات والأنظمة دون تفويض السلطة لموظفي اللامركزية.
					43. عدم وجود برامج تأهيل وتطوير مناسبة لموظفي اللامركزية.
					44. عدم تقبل الإدارة المركزية لتفويض موظفي اللامركزية في القيام ببعض مهامها.
					45. إصرار الإدارة المركزية على تركيز السلطات بيدها.
					46. عدم وجود ثقافة اللامركزية لدى الإدارة المركزية.
					47. عدم ادراك الإدارة المركزية لأهمية اللامركزية ودورها الهام.
					48. عدم تعاون مجالس البلديات بشكل مناسب مع موظفي اللامركزية.