

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة: "محمد بوضياف"، بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة

بالمؤسسة العمومية الاقتصادية

دراسة عينة من وكالات التأمين التابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة SAA - سطيف

تحت إشراف:

أ. رابح مرواني

من إعداد:

- مصطفى صغـيرو

- عبد الحليم طبوش

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. مصطفى حوحو	أ. محاضر	المسيلة	رئيسا
أ. رابح مرواني	أ. محاضر	المسيلة	مشرفا ومقررا
أ. نزيه مهدي	أ. محاضر	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

نهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين،

جميع الزملاء، في تخصص: التسيير عمومي، دفعة: 2020.

## التشكرات

نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد، كما يشرفنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف: " مرواني رابح"، الذي رافقنا في هذا البحث ولم يخل علينا بنصائحه القيمة التي ساعدتنا كثيرا في إتمام هذا العمل.

## فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	التشكرات
V - I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة المختصرات
IX	قائمة الملحقات
أ- خ	مقدمة
<b>الفصل النظري: لامركزية إتخاذ القرار وإدارة الخدمة</b>	
10	تمهيد الفصل النظري
<b>11</b>	<b>المبحث الأول: المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار</b>
11	المطلب الأول: ماهية عملية إتخاذ القرار
11	الفرع الأول: مفهوم القرار واتخاذ القرار
12	الفرع الثاني: أنواع القرارات
14	الفرع الثالث: مراحل صنع واتخاذ القرار
16	المطلب الثاني: مركزية اتخاذ القرار
16	الفرع الأول: مفهوم مركزية اتخاذ القرار
16	الفرع الثاني: المهام والاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق مركزية اتخاذ القرار
17	الفرع الثالث: مزايا مركزية اتخاذ القرار
17	الفرع الرابع: عيوب مركزية اتخاذ القرار
17	المطلب الثالث: لامركزية اتخاذ القرارات
17	الفرع الأول: مفهوم لامركزية اتخاذ القرار
19	الفرع الثاني: العوامل المحددة لدرجة اللامركزية
21	الفرع الثالث: مبادئ لامركزية اتخاذ القرار
21	الفرع الرابع: مزايا وعيوب لامركزية اتخاذ القرار
22	الفرع الخامس: اللامركزية وتفويض السلطة
<b>24</b>	<b>المبحث الثاني: الخدمة وإدارتها</b>
24	المطلب الأول: مفهوم الخدمة

24	الفرع الأول: تعريف الخدمة
24	الفرع الثاني: خصائص الخدمة
25	الفرع الثالث: نطاق الخدمات
26	المطلب الثاني: إدارة الخدمة
26	الفرع الأول: مفهوم إدارة الخدمة وخصائصها
27	الفرع الثاني: أنظمة وعمليات إدارة الخدمة
29	الفرع الثالث: وظائف إدارة الخدمة
33	المطلب الثالث: نماذج إدارة الخدمة
33	الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة TQM
34	الفرع الثاني: نموذج Six Sigma
35	الفرع الثالث: في الوقت المناسب JIT
<b>36</b>	<b>المبحث الثالث: العلاقة بين لامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة</b>
36	المطلب الأول: علاقة لامركزية اتخاذ القرار بتخطيط وتنظيم الخدمة
36	الفرع الأول: تفويض السلطة وعلاقتها بتخطيط وتنظيم الخدمة
37	الفرع الثاني: تبسيط الإجراءات وعلاقتها بتخطيط وتنظيم الخدمة
39	الفرع الثالث: تدفق المعلومات وعلاقتها بتخطيط وتنظيم الخدمة
40	الفرع الرابع: المرونة وعلاقتها بتخطيط وتنظيم الخدمة
42	المطلب الثاني: علاقة لامركزية اتخاذ القرار بالتوجيه والرقابة على الخدمة
42	الفرع الأول: تفويض السلطة وعلاقتها بالتوجيه والرقابة على الخدمة
43	الفرع الثاني: تبسيط الإجراءات وعلاقتها بالتوجيه والرقابة على الخدمة
44	الفرع الثالث: تدفق المعلومات وعلاقتها بالتوجيه والرقابة على الخدمة
45	الفرع الرابع: المرونة وعلاقتها بالتوجيه والرقابة على الخدمة
47	خلاصة الفصل النظري
<b>الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية للوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA سطيف</b>	
49	تمهيد الفصل التطبيقي
<b>50</b>	<b>المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة: الشركة الوطنية للتأمين SAA</b>
50	المطلب الأول: نبذة عن الشركة الوطنية للتأمين SAA
50	الفرع الأول: تأسيس الشركة الوطنية للتأمين SAA
51	الفرع الثاني: الشكل القانوني والاستثمار الاستراتيجي للشركة الوطنية للتأمين SAA
52	الفرع الثالث: منتجات الشركة الوطنية للتأمين SAA
53	الفرع الرابع: المشكلات التي تواجه الشركة الوطنية للتأمين SAA

54	الفرع الخامس: أهداف الشركة
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وبعض التحليلات لنشاط الشركة الوطنية للتأمين SAA
55	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة
56	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية
57	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة
58	الفرع الرابع: النتائج المحققة من طرف الشركة
<b>62</b>	<b>المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة الميدانية المتبع</b>
62	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
62	الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
62	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
62	الفرع الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
63	الفرع الرابع: حدود الدراسة
64	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة
64	الفرع الأول: الأسلوب الإحصائي المستخدم
65	الفرع الثاني: إختبار صدق أداة الدراسة وثباتها
<b>67</b>	<b>المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها</b>
67	المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
67	الفرع الأول: وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
68	الفرع الثاني: اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة
73	المطلب الثاني: اختبار وفحص فرضيات الدراسة
73	الفرع الأول: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
77	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية
81	الفرع الثالث: ملخص النتائج
83	خلاصة الفصل التطبيقي
85	خاتمة
77	قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم الجدول	قائمة المحتويات	الصفحة
01	الفرق بين القرارات المبرجة وغير المبرجة	13
02	تطور رقم أعمال الشركة لسنة 2018 مقارنة بسنة 2017	59
03	تطور رقم أعمال المديرية الجهوية SAA سطيف لسنة 2018 مقارنةً بسنة 2017	60
04	مقياس ليكارت	64
05	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة	65
06	وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	67
07	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاه مفردات الدراسة نحو اللامركزية	68
08	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاه مفردات الدراسة نحو تفويض السلطة	69
09	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيع التكراري لاتجاهات مفردات الدراسة نحو تبسيط الإجراءات	70
10	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات مفردات الدراسة نحو تدفق المعلومات	70
11	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات مفردات الدراسة نحو المرونة	71
12	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات مفردات الدراسة نحو درجة تمركز عملية اتخاذ القرار	72
13	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاه مفردات الدراسة نحو إدارة الخدمة	73
14	معادلة الانحدار لتأثير لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة	74
15	معادلة الانحدار لتأثير تفويض السلطة على إدارة الخدمة	74
16	معادلة الانحدار لتأثير تبسيط الإجراءات على إدارة الخدمة	75
17	معادلة الانحدار لتأثير تدفق المعلومات على إدارة الخدمة	76
18	معادلة الانحدار لتأثير تبسيط الإجراءات على إدارة الخدمة	76
19	نتائج اختبارات ت لمتغير الجنس	77
20	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير العمر	78
21	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المستوى الدراسي	78
22	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	79
23	نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffee) Multiple Comparisons	79
24	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير مدة الخدمة	80

فهرس الأشكال

الصفحة	قائمة المحتويات	رقم الشكل
ت	نموزج الدراسة	01
15	مراحل اتخاذ القرار	02
23	خطوات عملية التفويض	03
25	خصائص الخدمة	04
28	نظام ادارة الخدمة	05
30	مستويات التخطيط	06
53	تركيبية محفظة منتجات التأمين الخاصة بالشركة SAA في سنة 2018	07
55	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	08
56	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية SAA سطيف	09
58	الهيكل التنظيمي للوكالة	10
59	تطور رقم أعمال الشركة SAA نهاية سنة 2018 مقارنة بسنة 2017	11
61	تطور رقم أعمال المديرية الجهوية SAA سطيف نهاية سنة 2018 مقارنة بسنة 2017	12
61	تطور مخزون المديرية الجهوية SAA سطيف من ملفات الحوادث لسنوات 2017، 2018، 2019	13
82	نموزج الدراسة الميدانية	14

قائمة المختصرات

المصلىء باللغة العربية	المصلىء باللغة الأجنبية	الرمز
الشركة الوطنية للتأمين	Societe Nationale d'assurance	SAA
إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management	TQM
في الوقت المناسب	Just-in-time	JIT

قائمة الملحقات

الصفحة	قائمة المحتويات	رقم الملحق
83	إستمارة الإستبيان	01
89	قائمة الاساتذة المحكمين	02
90	مخرجات ال spss	03

# مقدمة

## مقدمة

تدفع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى ضرورة تقديم خدماتها بطريقة تنافسية، وفي ظل التسارع الملحوظ في التطورات العلمية والتكنولوجية والمعرفية والتنظيمية، توجب على المؤسسات العمومية الاقتصادية إعادة النظر في اساليب ادارتها لنظم خدماتها من اجل تحقيق اهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية، ولعل ذلك يكون بالعمل على اعتماد الاساليب التنظيمية الحديثة بما يتوافق مع التغيرات الجديدة في بيئتها، فهي تحتاج الى ادارة وتنظيم وتوظيف القدرات البشرية المتاحة لديها واتخاذ القرارات المناسبة بشكل مرن، ومن بين هذه الاساليب الحديثة نجد أسلوب اللامركزية في الإدارة، خاصة على مستوى اتخاذ القرارات.

تفرض لامركزية اتخاذ القرار على ادارة المؤسسة العمومية الاقتصادية أن تتحول من استخدام سلطة الأمر وتتركز السلطة الى استغلال جهود الافراد وتفويض مزيد من السلطات وإعطاء صلاحيات أكبر للمديرين في المستويات الدنيا، دون ان يلغى ذلك حق الجهة المركزية في اتخاذ القرار، فهي أسلوب في العمل يقوم على مبدأ توزيع سلطة اتخاذ القرار والصلاحيات وتبني مفهوم المشاركة لتحسين مستوى إدارة الخدمة العمومية الموجهة لجمهور المتعاملين، من خلال تفويض السلطة وزيادة مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات وتعزيز روح المبادرة لدى المديرين ورؤساء المصالح... الخ.

من خلال العلاقة المشار إليها بين اتباع اسلوب اللامركزية في اتخاذ القرار والنجاح في إدراك فعالية إدارة الخدمة، جاءت دراسة الشركة الزطنية للتأمين للتحقق من هذه العلاقة ميدانيا، خاصة بعد معرفة أن طبيعة عمل هذه المؤسسة تعرف ظروف تُحتم اتباع أسلوب اللامركزية، ظروف مثل: بُعد الوكالات عن المركز، والحاجة الى سرعة اتخاذ القرار من اجل تقديم خدمة مميزة للزبائن في ظل امتلاك المؤسسات المنافسة قدرة اتخاذ القرار بسرعة خاصة في المؤسسات الخاصة، وهذا ما فرض على الادارة العليا اتباع منهجية اللامركزية في العمل.

## أولاً: إشكالية الدراسة

المركزية المطلقة يمكن أن تكون عملية في المؤسسات المصغرة، في حين أن اللامركزية المطلقة غير موجودة في الحياة العملية، ومع ذلك فإن الظروف والبيئة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية العمومية تحدد درجة المركزية واللامركزية، ومدى وجود علاقة إيجابية بين مستوى اللامركزية في اتخاذ القرار ومستوى فعالية وكفاءة إدارة الخدمة، وباسقاط هذا الطرح على ميدان إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، يمكن اثاره السؤال الرئيسي الآتي:

- هل لامركزية اتخاذ القرار أثر على ادارة الخدمة، حسب عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف؟

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- ما مدى تطبيق لامركزية اتخاذ القرار في ادارة الخدمة في وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف؟
- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين لامركزية اتخاذ القرار وادارة الخدمة بوكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف محل الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة المستجوبين في الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA بسطيف؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى  $H0_1$  (صياغة صفرية):

$H0_1$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للامركزية اتخاذ القرار بأبعادها (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

الفرضيات الفرعية:

$H0_{1-1}$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

$H0_{1-2}$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط الاجراءات على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

$H0_{1-3}$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدفق المعلومات على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

$H0_{1-4}$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

- الفرضية الرئيسية الثانية  $H0_2$  (صياغة صفرية):

$H0_2$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للامركزية اتخاذ القرار (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية).

$H0_{2-1}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود للجنس.

$H0_{2-2}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود للعمر.

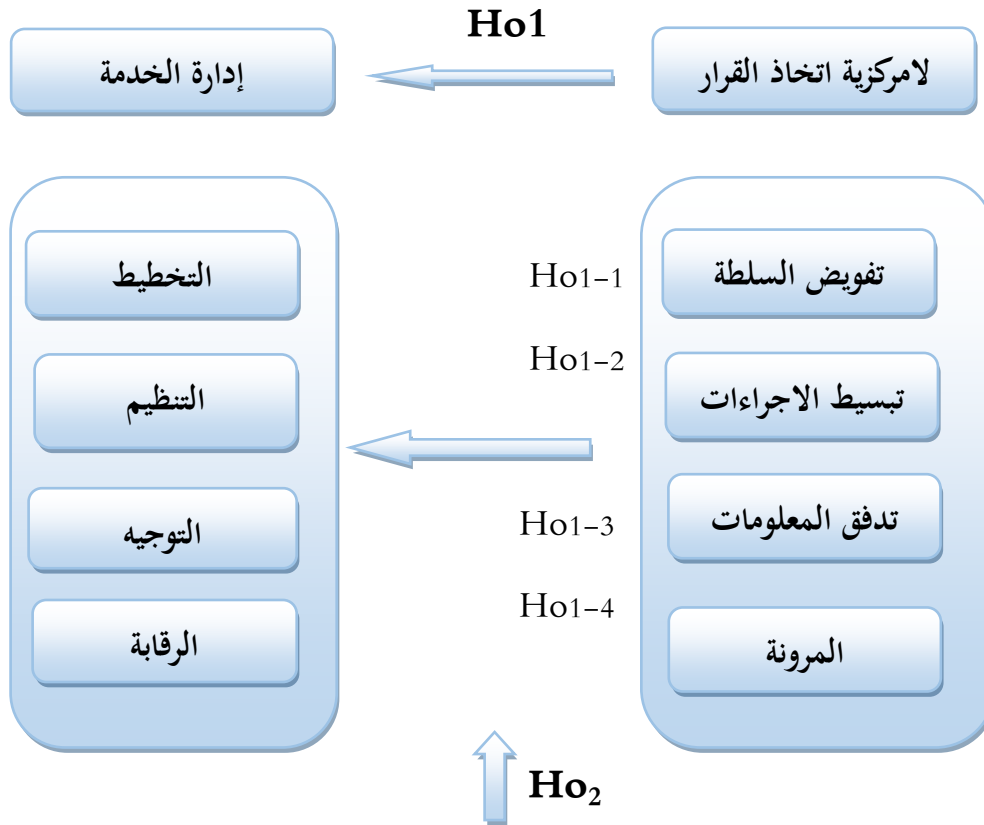
$H0_{2-3}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود للمستوى التعليمي.

$H0_{2-4}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود للمسمى الوظيفي.

$H0_{2-5}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية.

## ثالثاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



## المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

(الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاستعانة بالدراسات السابقة.

## رابعاً: أهداف الدراسة

تأتي دراسة وتحليل هذا الموضوع لبلوغ الأهداف التالية:

- 1- محاولة إلقاء الضوء على الإطار النظري للامركزية اتخاذ القرار وكذا إدارة الخدمة والعلاقة بينهما.
- 2- التعرف على الأسلوب الإداري المتبع سواء كان المركزي أو اللامركزية في إدارة الخدمة بالوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA سطيف.
- 3- محاولة تحديد أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة بالوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA سطيف، كنموذج للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في قطاع الخدمات.
- 4- محاولة الخروج باقتراحات تنفيذ صنع القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة (الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA سطيف) لتحديد رؤية واضحة حول أهمية تطبيق لامركزية اتخاذ القرار في إدارة الخدمة.

**خامساً: أهمية الدراسة**

تكمن أهمية دراسة موضوع لامركزية اتخاذ القرار في:

- 1- كونه أحد أهم الاساليب الادارية الحديثة لتنمية وتطوير التسيير العمومي الحديث، والذي يجب على متخذي القرار معرفة جوانبه الاكثر والأقل تأثيراً من أجل اعطاءها أولوية وزيادة الاهتمام بها؛
- 2- توفير المناخ الأقل جموداً يزيد من مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية الاقتصادية في مواجهة تحديات الخدمة العمومية؛
- 3- يتيح للمديرين في المستويات الدنيا أداء مهامهم على اكمل وجه ويعزز روح المبادرة لديهم ويزيد من فعاليتهم وكفاءتهم في ادارة الخدمة العمومية.

**سادساً: أسباب اختيار الموضوع****1- الأسباب الموضوعية**

- قابلية الموضوع للتحقق الميداني وتطبيق الاجراءات المنهجية عليه.
- الرغبة في معرفة واقع تطبيق لامركزية القرارات في إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.
- الرغبة في البحث عن الآثار الإيجابية التي يمكن أن تعود على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية من خلال تطبيق لامركزية اتخاذ القرار في ادارة الخدمة.

**2- الأسباب الذاتية**

- الشعور بالمشكلة وملاحظتها من خلال العمل أو التردد على المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث صادفنا مشكلة قلة تفويض الصلاحيات اللازمة للمديرين لأجل تسيير العمل والاجراءات المعقدة التي ساهمت بشكل واضح في تعطيل مصالح بعض الزبائن بشكل متكرر وعدم قدرة هذه المؤسسات على مجابهة المنافسة الشرسة من القطاع الخاص الذي ينشط معها في نفسها في المجال.
- الموضوع يدخل ضمن ميولات البحث لدى فريق البحث.

**سابعاً: المنهج المتبع في الدراسة**

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة اختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع التحليل، الذي يركز على وصف ثم تحليل الظواهر ودراسة علاقة الأثر في ما بينها، وهذا لكشف أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة. كما وتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين (عبر عينة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بسطيف)، وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة عن طريق الاستبيان، الذي تم توزيعه على مجموعة من مدراء الوكالات ورؤساء المصالح.

## ثامناً: الدراسات السابقة

- دراسة خالد بن فيحان المنديل (2004) بعنوان المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي في هذه الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة على الضباط وضباط الصف (الأفراد) في المؤسسة الإصلاحية بمدينة الرياض. واستخدم المسح الشامل لافراد الدراسة بتوزيع 77 استبانته بالنسبة لجميع الضباط، وبالنسبة للضباط الصف فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة 273 استبانته أي تم توزيع 350 استبانته. وجاءت نتائج الدراسة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين لامركزية اتخاذ القرار وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض.

- دراسة فهد عيد ناصر بن فهد (2010) بعنوان تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي. هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى تطبيق اللامركزية (السرعة في الإنجاز، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، تفويض السلطة) وأثرها على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث سيتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. ولكبر مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة مقدراتها (100) أي بنسبة 12% من مجتمع الدراسة والبالغ (800) وكانت عينة الدراسة من رتبة رائد فما فوق، بينت نتائج التحليل لفرضيات الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية للامركزية بمتغيراتها على أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

- دراسة ممدوح سودي منوخ الظفيري (2012) بعنوان أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، حيث هدفت دراستها الى التعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، من اجل ذلك تم استخدام استبانته تم توزيعها على عينة الدراسة من 174 موظفاً في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تفويض السلطة (الدرجة الكلية) وفعالية الاداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، اي كلما ارتفع تفويض السلطة ارتفع الاداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

- دراسة محمد بن موسى، (2013) بعنوان أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع الرياض سطييف. حيث استخدم استبانته من 100 فرد من العاملين بصفة دائمة في الأعمال الإشرافية في مجمع الرياض سطييف، وخلصت الدراسة الى أن مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، من خلال انطوائه على تفهم عناصر هامة تتمثل في (خطوات تفويض السلطة، درجات تفويض السلطة، أسباب تفويض السلطة، مزايا تفويض السلطة بالنسبة لكل من المسؤولين والعاملين، وعوائق تفويض السلطة بالنسبة لكل من المسؤولين والعاملين) يشكل أحد

الأسباب التي تعكس جودة القرار المتخذ وقبوله والتوقيت الملائم لاتخاذها، مما يدفعنا للوصول إلى نتيجة نهائية، مفادها وجود تأثير لتفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف.

- دراسة **علي بشاغة، (2015)** بعنوان اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة نموذجاً. هدفت الدراسة إلى التعرف على اللامركزية وعلاقتها بفاعلية صنع واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الاستبانة لجمع البيانات حيث شملت عينة الدراسة 80 فرداً من أفراد مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين اللامركزية العمودية وفعالية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة). كما بينت وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين بُعدي التنسيق والتمكين الإداري وفعالية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة). كما بينت أيضاً وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين اللامركزية الأفقية وفعالية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة). وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين اللامركزية وفعالية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة).

- دراسة **فرح صابر خليل أبو عياش (2017)** بعنوان واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما استخدمت استبانة شملت 321 موظفاً وموظفة في بلديات جنوب الضفة الغربية. هدفت الدراسة إلى مساعدة العاملين في البلديات للتعرف على دور اللامركزية وأثرها على أداء العاملين، ومساهمتها في رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وإيجاد قيادات إدارية وسرعة اتخاذ القرار. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية يوجد أثر إيجابي للامركزية وأبعادها (التمكين، التفويض، الاتصال) على مستوى أداء العاملين (مهارة تنظيم وإدارة الوقت، الإنتاجية، الإبداع والابتكار) في بلديات جنوب الضفة الغربية.

- دراسة **دنيا محمد عزاز، (2019)** بعنوان تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل. هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل. استخدمت المنهج: الوصفي التحليلي من خلال استبانته، طبقت على 169 من العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل. وتوصلت إلى أن واقع تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة كما بينت أن مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية متوسطة بين واقع تطبيق اللامركزية وأداء العاملين.

### تاسعاً: موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة

- تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع اللامركزية وتختلف عن الدراسات السابقة كونها تطرقت للامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بصورة مباشرة.

- مجال التطبيق: أن هذه الدراسة كانت بمؤسسة عمومية اقتصادية تهدف لتحقيق الربح مثل دراسة كل من علي بشاغة (2015) ودراسة محمد بن موسى (2013). على عكس دراسات كل من دنيا محمد عزاز (2019)، فرح صابر خليل أبو عياش (2017)، فهد عيد ناصر بن فهد (2010) و ممدوح سودي منوخ الظفيري (2012) التي كانت بمؤسسات عمومية غير ربحية.

- عينة الدراسة: التي شكلت من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بسطيف والبالغ عددهم 29 وكالة والتي شملت 29 مدير وكالة و 19 رئيس مصلحة و 61 نائب رئيس مصلحة، اي اهتمت الدراسة بعينة مستهدفة من قيادات الطاقم الاداري للوكالات ماتوافق مع دراسة فهد عيد ناصر بن فهد (2010)، على عكس الدراسات السابقة الاخرى التي استهدفت جميع الموظفين أو العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

### عاشراً: صعوبات الدراسة

تزامن الدراسة الميدانية مع جائحة كورونا التي اجتاحت البلاد وعدم القدرة على التنقل الى وكالات الشركة المنتشرة عبر عدة ولايات واستفادة 50% من موظفي الشركة من غُطل استثنائية. مما أجبرنا على توزيع استمارة الاستبيان عن طريق الشبكة فقط.

### إحدى عشر: أقسام البحث

بهدف معالجة وتحليل إشكالية البحث المطروحة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم الموضوع إلى فصلين، خُصص الفصل الأول للإطار النظري للدراسة وقسم الى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول أهم التعاريف والمفاهيم المتعلقة بلامركزية اتخاذ القرار، وفي المبحث الثاني تناولنا أهم التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالخدمة وادارتها أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى العلاقة بين لامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة وحاولنا فيه اكتشاف أبعاد ومؤشرات الدراسة التي تمكنا من تحديد هذه العلاقة، وقد آثرنا إدراج هذا المبحث لتأكيد أهمية العلاقة بين متغيري الدراسة.

في حين تم تخصيص الفصل الثاني للدراسة الميدانية لعينة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA سطيف حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة (الشركة الوطنية للتأمين SAA)، وفي المبحث الثاني منهجية وأسلوب الدراسة الميدانية المتبع، أما المبحث الثالث فخصص لعرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان، والتعرض لإختبار فرضيات الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها.

# الفصل النظري

## تمهيد الفصل النظري

المركزية تعتبر من أقوى آليات تنسيق القرارات في المؤسسة حيث يتم اتخاذ جميع القرارات من قبل فرد واحد، ثم تنفذ تحت إشراف مباشر. ولكن ببساطة أن هذا الدماغ الواحد، لا يمكنه فهم جميع القرارات ولا يعرف الحقائق اليومية وليس لديه المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات. وهذا هو الخطأ الأكثر شيوعاً في التصميم التنظيمي، فمن الأفضل ترك بعض سلطات اتخاذ القرار للآخرين الذين لديهم الوقت والقدرة اللازمين لمعالجة المعلومات. والمشكلات التي تواجه المؤسسة تظهر بسبب عدم تحديد المهام، وخطوط سلطة واضحة وإجراءات عمل مبسطة وغيرها أو بسبب عدم القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بها مثل التغير التكنولوجي وأذواق العملاء والمنافسة الشديدة. فالمدیر يحتاج إلى سلطة ومعلومات كافية تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لأجل حل هذه المشكلات.

لهذا وبُعية إستعراض أهم التعاريف والمفاهيم ومحاولة إكتشاف أبعاد ومؤشرات الدراسة التي تمكننا من تحديد العلاقة بين لامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: حيث يتناول المبحث الأول أهم التعاريف والمفاهيم المتعلقة بلامركزية اتخاذ القرار والذي قُسم بدوره إلى ثلاث مطالب: المطلب الأول تم فيه التطرق إلى ماهية عملية اتخاذ القرار، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه إلى مركزية اتخاذ القرار والمطلب الثالث تم تخصيصه لمفهوم لامركزية اتخاذ القرارات. وفي المبحث الثاني تناولنا أهم التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالخدمة وإدارتها فقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مطالب كذلك، حيث تطرقنا في المطلب الأول لمفهوم الخدمة وفي المطلب الثاني لإدارة الخدمة وأهم المفاهيم المتعلقة بها في حين خصصنا المطلب الثالث لنماذج ادارة الخدمة.

وتناولنا في المبحث الثالث العلاقة بين لامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة من خلال مطلبين: المطلب الأول تم التطرق فيه لعلاقة لامركزية اتخاذ القرار بتخطيط وتنظيم الخدمة، أما المطلب الثاني فتطرقنا لعلاقة لامركزية اتخاذ القرار بالتوجيه والرقابة على الخدمة.

## المبحث الأول: المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار

أحد الأسئلة التي يجب الإجابة عليها عند التنظيم هو "في أي مستوى تنظيمي يتم إتخاذ القرارات؟" المركزية هي درجة إتخاذ القرارات في المستويات العليا للمؤسسة، فمن ناحية نجد كبار المديرين يتخذون قرارات رئيسية ويحققون القليل من المدخلات فقط، ثم نجد أن المؤسسة أكثر مركزية. ومن ناحية أخرى نجد الموظفين في المستويات الدنيا يتخذون قرارات مناسبة ويحققون الكثير من المدخلات كلما كانت هناك مزيد من اللامركزية. والمركزية واللامركزية لا يمكن حصرهما في هذا المفهوم. فالقرار هو نسبي، وليس مطلق - أي أن المؤسسة لا تكون مركزية تمامًا أو لامركزية<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: ماهية عملية إتخاذ القرار

## الفرع الأول: مفهوم القرار وإتخاذ القرار

## أولاً: مفهوم القرار

يعرف القرار (**Decision**) بأنه "العمل أو الحل الذي إتخذه صاحب القرار على أساس أنه الوسيلة الفعالة المتوفرة أمامه لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يؤكد عليها أو لحل المشكلة التي تقلقه"<sup>2</sup>.

ويقول الكاتب هاريسون **Harrison** "أن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين"<sup>3</sup>. ويعرف القرار كذلك على أنه "النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين البدائل المتنافسة عادة"<sup>4</sup>.

ومن خلال ما سبق نعطي التعريف التالي:

"القرار هو الاختيار الأفضل بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة من أجل إنجاز هدف معين".

## ثانياً: مفهوم إتخاذ القرار

## 1- تعريف إتخاذ القرار

يرى هيريت سايمون أن عملية إتخاذ القرارات مرادفة للعملية الإدارية نفسها أو هي الإدارة ويعرفها بقوله إتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني<sup>5</sup>. كما يقول بيتر دراكر عن إتخاذ القرارات مهما كان العمل الذي يقوم به المدير فإنه يتم من خلال عملية إتخاذ القرارات، وهي تتم كممارسة يومية روتينية لدرجة أن المدير قد لا يعي أنه يتخذ هذه القرارات، أو أنها قد تؤثر على جودة ومستقبل المشروع وتحتاج الى سنوات من التحليل المنظم، ويمكن القول أن الإدارة لا تخرج عن كونها عملية إتخاذ قرارات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Stephen p. Robbins, Mary Coulter, Management, 11<sup>th</sup>ed, Prentice Hall publishing, United States of America. 2012, p 272.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعي، إدارة التسويق، مجموعة البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 279.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 87.

<sup>4</sup> Stephen P. Fitzgerald, decision making, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002, p 8.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 257.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 257.

ويعرف (شعلان الشمري) عملية إتخاذ القرار على أنه العملية التي يقوم بموجبها المدير بتحليل الموقف الذي يواجهه، للبحث عن الحلول والإجراءات الممكنة، لاختيار الأفضل من بينها<sup>7</sup>.  
بناء على ماجاء في التعاريف السابق يمكن القول بأن إتخاذ القرار هو عملية إدارية لاختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتنفيذه لحل مشكلة قائمة أو مواجهة موقف معين.

## 2- متخذ القرار

من المعلوم أن متخذي القرارات هم الأشخاص القانونية التي لها حق إتخاذ القرار، والمواقف المختلفة منها، والأشخاص القانونية هما شخصان: شخص طبيعي وهو الانسان عندما يكون كامل الأهلية، وشخص معنوي، وهو المؤسسات التي تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها، ولها ناطق باسمها هو المدير أو الرئيس الإداري الأعلى، وكيفما كان متخذ القرار، في صورة المفرد أو في صورة الجماعة فإن عليه مراعاة بقية أطراف القرار، وشروط كل طرف في التأثير على عملية صنع القرار<sup>8</sup>.

## الفرع الثاني: أنواع القرارات

تقريباً جميع القرارات التي نتخذها هي إدارية بطبيعتها. قرارات عادة ما تُهم الناس (الموارد البشرية)؛ المال (الميزانية)؛ الشراء والبيع (التسويق)؛ كيف تُفعل الأشياء (العمليات)؛ أو كيف نفعل الأشياء في المستقبل (الاستراتيجية والتخطيط). وتصنف هذه القرارات إلى نوعين هما<sup>9</sup>:

### أولاً: أنواع القرارات حسب الأهمية

– قرارات روتينية: وهي القرارات التي يجب إتخاذها على أساس متكرر.  
– قرارات غير روتينية: مواقف قرار فريدة وعشوائية وغير متكررة ومثل هذه القرارات غير الروتينية عادة ما يكون لها آثار استراتيجية للمؤسسة.

### ثانياً: أنواع القرارات حسب التوقيت

1- قرارات غير مستعجلة: وهي قد تكون روتينية أو هامة، إلا أنها ليست مستعجلة، وتقبل الأخذ والرد والمشاورة أو تشكيل لجان لدراستها، والتوصية بالحلول المقترحة، وكثير من القرارات التي تُتخذ في المؤسسات هي قرارات عادية، حيث يتوفر الوقت للبحث فيها.

2- قرارات مستعجلة: وهي الأقلية من القرارات وقد تكون روتينية أيضاً وقد تكون هامة، كتوقيع إجازة طارئة لأحد الموظفين نتيجة وفاة أحد والديه أو اعتماد إجازة مرضية لعامل أصيب في أثناء العمل... الخ.  
أبرز هذا التصنيف قرارات روتينية مبرجة ومتكررة وقرارات هامة غير مبرجة وغير محددة سلفاً، ويظهر الجدول رقم (1) الفرق بين القرارات المبرجة وغير المبرجة.

<sup>7</sup>شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، د.ن، حدة، 2012، ص 96.

<sup>8</sup>رايح سير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 30.

<sup>9</sup>Stephen P. Fitzgerald, Op.cit, p 9.

## الجدول رقم (01): الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

ت	القرارات غير المبرمجة (هامية)	القرارات المبرمجة (روتينية)
01	غير متكررة وغير روتينية	روتينية ومتكررة
02	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة وثابتة	الظروف مستقرة وثابتة نسبياً
03	البيانات غير مؤكدة نسبياً	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكدة
04	الوقت والجهد المبذولة فيها كبيرة نسبياً	الوقت والجهد المطلوب محدود
05	غالباً ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
06	غير قابلة للتحويل في الغالب	غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
07	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة	تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية للمؤسسة

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كلظم حمود، نظرية المؤسسة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص247.

وهناك تصنيف آخر حسب درجة التأكد أو درجة المخاطرة<sup>10</sup>:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات والحقائق المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى لا تتوافر عنها البيانات الكاملة مما يجعلها قرارات غير مؤكدة أو متعارضة أحياناً أخرى ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

<sup>10</sup> رايح سرير عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص41.

## الفرع الثالث: مراحل صنع واتخاذ القرار

يختلف مفهوم صنع القرار عن اتخاذ القرار، فصنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فقط وإنما هو عملية تتضمن عدة عناصر منها عنصر اتخاذ القرار الذي هو عبارة عن عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. وتتميز هيلقا دروموند **Helga Drummond** في كتابها "اتخاذ القرار الفعال"، بين اتخاذ القرار بحد ذاته، وعملية صنع القرار وتقول إن اتخاذ القرار هو النتيجة النهائية للعملية، لكن عملية صنع القرار تتضمن الأحداث التي تؤدي إلى لحظة الاختيار وما بعدها<sup>11</sup>.

ويلتقي الباحثون على أن عملية صنع القرار تمر بمجموعة مراحل غير أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها. وتتم عملية صنع القرارات **Decision - Making Process** في ستة مراحل أساسية<sup>12</sup>:

**1- تحديد المشكلة Problem definition:** تعد مرحلة تحديد المشكلة من أهم مراحل عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث أن التحديد الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى التوصل إلي حلول عند تطبيقها لن تؤدي إلي حل المشكلة الحقيقية. ومن ثم فإن التحديد الدقيق للمشكلة يمثل تقريباً الانتهاء من نصف الحل. **A problem Solved well defined is half**.

**2- تحديد البدائل Identify options:** تتضمن هذه المرحلة تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة، وهنا يجب أن يتوافر لدى المدير القدرة على التفكير الابتكاري وهذا ما يميز بين المدير المبتكر والمدير المنفذ ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة توليد البدائل **Generating**، ولتحديد البدائل يمكن الاعتماد على اجتماعات العصف الذهني **storming Brain sessions**، والتي يمكن أن تؤدي إلى تكوين عدة أفكار.

**3- تحليل البدائل Analysis of options:** تتضمن هذه المرحلة إعداد مجموعة من المعايير **Criteria** والتي يمكن استخدامها لتقييم البدائل المختلفة وتحديد المميزات والعيوب لكل بديل.

**4- اختيار البديل الأمثل Selection:** تتضمن هذه المرحلة اختيار البديل الذي يبدو أنه سيحقق أكبر المنافع وفي نفس الوقت تتحمل المنشأة أقل أعباء.

**5- تنفيذ القرار Implementation:** ويعني ذلك تطبيق القرار وتنفيذه.

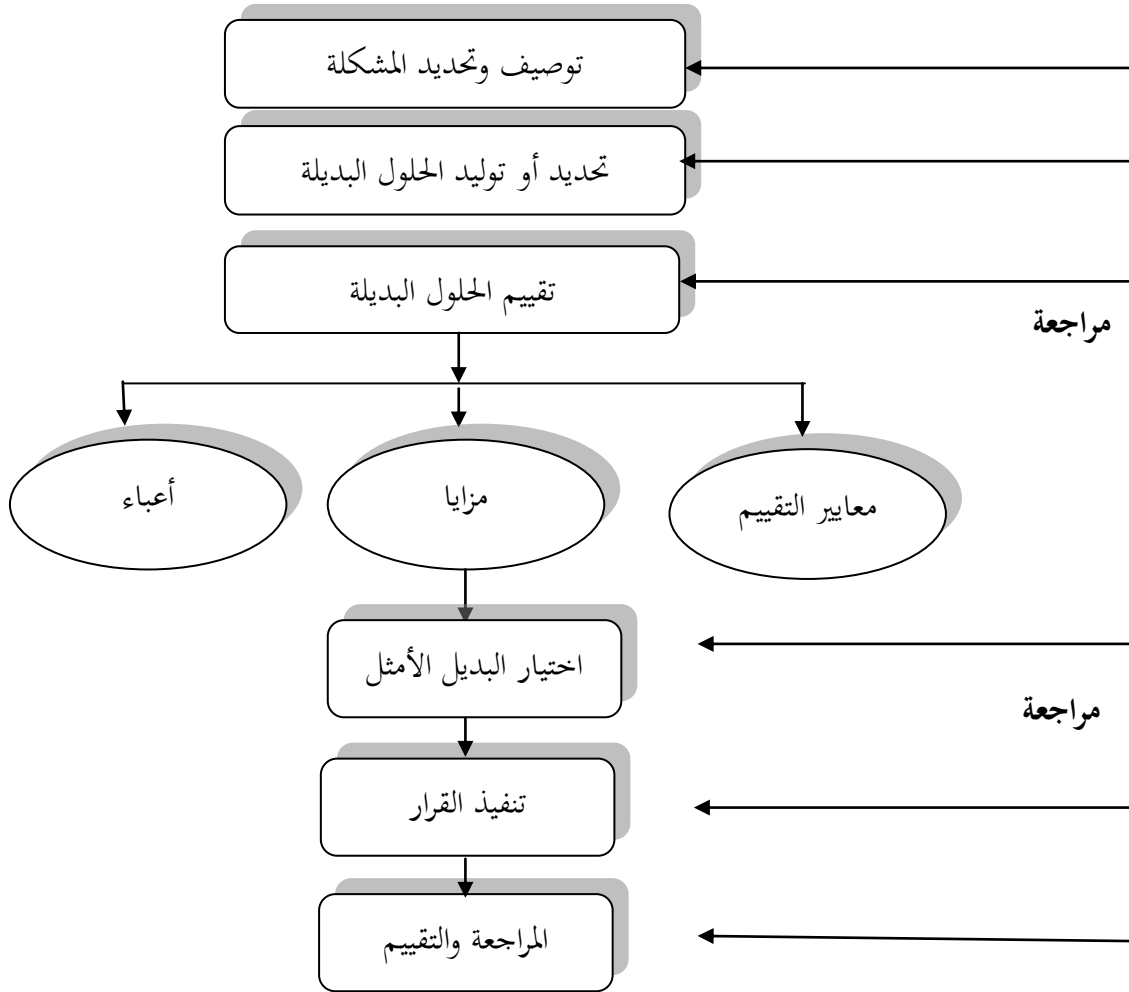
**6- تقييم القرار Evaluation & Feedback:** وذلك لمراجعة نتائج التنفيذ وتحديد المنافع التي تحققت وكذلك الأعباء، ويمكن إعادة النظر في القرار وتعديله لكي يتمشى مع ظروف التنفيذ.

إن تنفيذ القرار لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة ما لم تتم عمليات الرقابة والمتابعة للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للقرار، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا حدث انحراف في التنفيذ. ويمكن تصوير عملية اتخاذ القرار في الشكل التالي:

<sup>11</sup> Stephen P. Fitzgerald, Op.cit, p 9.

<sup>12</sup> أحمد فهمي جلال، "مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2016، ص 331.

الشكل رقم (02): مراحل اتخاذ القرار



المصدر : أحمد فهمي جلال، " مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال "، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2016، ص 337.

## المطلب الثاني: مركزية اتخاذ القرارات الفرع الأول: مفهوم مركزية اتخاذ القرار أولاً: مفهوم مركزية اتخاذ القرار

تشير المركزية إلى الدرجة التي يتركز بها صنع القرار في نقطة واحدة في المؤسسة. ففي المؤسسات المركزية، يتخذ كبار المديرين جميع القرارات، والمديرين في المستوى الأدنى يقومون فقط بتنفيذ توجيهاتهم<sup>13</sup>. ويقصد بالمركزية تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين، ويقصد بصلاحيات اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة<sup>14</sup>. وتعرف المركزية على أنها حصر السلطة وتركيزها في المستويات الإدارية العليا للمؤسسة<sup>15</sup>. من خلال ما سبق يمكن تعريف مركزية اتخاذ القرار على أنها تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات في يد المديرين في المستويات الإدارية العليا للمؤسسة بحيث لا يسمح للمديرين في المستويات الأدنى بالتصرف إلا بناءً على تعليمات وموافقة هذه الأخيرة.

### ثانياً: أنواع المركزية

للمركزية عدة انواع منها<sup>16</sup>:

- 1- **مركزية الأداء:** وتتعلق بالتركيز الجغرافي، على سبيل المثال شركة تعمل في مكان واحد.
- 2- **مركزية الأنشطة:** وتشير إلى تركيز الأنشطة المتخصصة، بشكل عام في قسم واحد.
- 3- **مركزية الإدارة:** وتتجه إلى تقييد تفويض اتخاذ القرار. وفيها درجة عالية من السلطة يحتفظ بها المديرين في أعلى التسلسل الهرمي التنظيمي.

## الفرع الثاني: المهام والاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق مركزية اتخاذ القرار

### أولاً: العوامل المحددة لدرجة المركزية

هناك عدة عوامل تؤثر على درجة المركزية منها<sup>17</sup>:

- 1- أهمية القرار: فالقرارات المهمة والتي يترتب عليها نتائج مؤثرة في المؤسسة ككل يجب أن تتخذ في الإدارة العليا..
- 2- الثقة: فالإدارة التي لا تثق بالعاملين لديها لا يمكنها أن تفوضهم باتخاذ القرارات، فهي تركز على جانب الرقابة.

### ثانياً: المهام التي تشكل أهمية خاصة لتطبيق المركزية

تلجأ المؤسسة إلى تطبيق المركزية خاصة للمهام التي تشكل أهمية خاصة حيث ترى الإدارة العليا ضرورة حصر اتخاذ القرارات بشأنها دون المستويات الإدارية الأخرى<sup>18</sup>:

<sup>13</sup>Harold.k,and Heinz.W,Essentials of managemet, 9<sup>th</sup>ed,McGraw-Hill,New Delhi, 1988, p 276.

<sup>14</sup>علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الكويت، 1982، ص 90.

<sup>15</sup>محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>16</sup>Harold.k,Heinz.W, Op.Cit, p 198.

<sup>17</sup>شعلان الشمري، مرجع سبق ذكره ص 68.

<sup>18</sup>محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- 1- تحديد السياسات الإدارية العليا؛
- 2- إقرار خطط المشروع؛
- 3- التنبؤ بالضروف المؤثرة على المؤسسة؛
- 4- إعادة توزيع أفراد التنظيم في الوظائف الأساسية؛
- 5- إقرار برامج التنمية والتطوير خاصة للمناصب العليا؛
- 6- التغييرات الجذرية في هيكلية التنظيم؛

### الفرع الثالث: مزايا مركزية اتخاذ القرار

هناك من يرى في المركزية أنها ظاهرة من الظواهر العلمية والتنظيمية لها عدة مزايا منها:<sup>19</sup>

- 1- تسهيل تنفيذ السياسات المشتركة للمؤسسة ككل.
- 2- توفير استراتيجية متسقة في جميع أنحاء المؤسسة.
- 3- منع الوحدات الفرعية من الاستقلالية التامة.
- 4- تسهيل التنسيق والرقابة الإدارية.

### الفرع الرابع: عيوب مركزية اتخاذ القرار

كما أن للمركزية عدة عيوب منها<sup>20</sup>

- 1- عدم تكوين صف ثانٍ أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المؤسسة.
- 2- انخفاض الروح المعنوية لرؤساء على المستويات الإدارية الأدنى.
- 3- قد يُغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى بعض العوامل الهامة التي تعاشها المستويات الأقل.
- 4- خطورة القرار الفاشل تمتد لتشمل قطاعا كبيرا أو المؤسسة كلها.
- 5- قد تؤدي المركزية إلى نوع من الاتكال والاعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى، فلا يتصرفون في أي موقف انتظاراً للقرار من الإدارة العليا، الأمر الذي يعطل الابتكار ويضيع الأفكار الجديدة.

### المطلب الثالث: لامركزية اتخاذ القرارات

#### الفرع الأول: مفهوم لامركزية اتخاذ القرار

يشير مفهوم لامركزية اتخاذ القرار إلى عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة ومنح المدراء حق التصرف واتخاذ القرار، فاللامركزية ترتبط بمبدأ تفويض السلطة إلى حد كبير بحيث أنها تعتبر مظهر من المظاهر المهمة لتفويض أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت اللامركزية والعكس صحيح.

<sup>19</sup>Laurie J. Mullins, Management and Organisational Behaviour, 7th ed, Mateu-Cromo, Artes Graficas, Spain, 2005, p 608.

<sup>20</sup>علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

## أولاً: تعريف لامركزية اتخاذ القرار

تعرف اللامركزية على أنها التوجه نحو نشر سلطة اتخاذ القرار عبر هيكل منظم، وهي في الأساس جانب من التفويض، إلى حد إذا فوضت السلطة فهي لامركزية<sup>21</sup>. وتُعرف اللامركزية على أنها منح سلطة اتخاذ القرار من الإدارة إلى موظفي المستوى الأدنى<sup>22</sup>. واللامركزية هي "تفويض السلطة إلى الموظفين في المستوى الأدنى أو الفروع. وهي النهج الذي يتطلب من القادة أن يقرروا ماذا ومتى يتم التفويض، واختيار وتدريب الأفراد بعناية، وصياغة الضوابط الكافية"<sup>23</sup>. نستنتج أن اللامركزية بأبعادها التنظيمية ترتبط بشكل كبير بتفويض السلطة والصلاحيات، ومشاركة الأفراد في صنع واتخاذ القرارات في العمل وذلك في إطار منظم يحفظ للتنظيم التناسق والقدرة على تحقيق الأهداف.

## ثانياً: أشكال لامركزية اتخاذ القرار

تأخذ اللامركزية أشكالاً مختلفة طبقاً للأجزاء المكونة للمؤسسة وكذلك لطبيعة الهيكل التنظيمي فقد قسمها هنري متزبيرغ Henry Mintzberz إلى<sup>24</sup>:

## 1- اللامركزية العمودية Vertical Decentralization

هي تفويض سلطات اتخاذ القرار من القمة الإستراتيجية إلى الأسفل (المستويات الإدارية الدنيا)، داخل الخط الهرمي (الخط الوسطي للهيكل التنظيمي) وينصب التركيز هنا على الجانب الرسمي للسلطة (اتخاذ القرارات، التفويض) بدلاً من الجانب غير الرسمي (النصح، التنفيذ). ويمكن تمييز نوعين من اللامركزية العمودية وهما<sup>25</sup>:

أ - اللامركزية العمودية الإنتقائية **Selective vertical Decentralization** وهي تمثل تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية التي تستطيع الحصول على المعلومات اللازمة للاستفادة من تلك الصلاحيات. لذا تقوم بعض المؤسسات بتفويض الصلاحيات المتعلقة بالتصنيع والتسويق إلى مستويات أدنى ضمن خط السلطة. مقارنة مع الصلاحيات المالية والقرارات القانونية، إن تسلسل مستويات تفويض الصلاحيات تبدأ من أعلى الهرم ابتداءً بالصلاحيات المالية ومن ثم يليها صلاحيات التصنيع ومن ثم صلاحيات البحث والتطوير في أسفل المستويات الإدارية.

ب - اللامركزية العمودية المتوازنة **Parallel Vertical Decentralization** في هذا النوع تكون قوة إصدار القرارات الوظيفية المختلفة مركزة في مستوى إداري واحد في التنظيم وخصوصاً بالنسبة للوحدات التي تجمع على أساس السوق، بحيث إن كل وحدة أو قسم تفصل عن الوحدات الأخرى وتعطى الصلاحيات اللازمة لاتخاذ كافة القرارات التي تؤثر أو لها علاقة بمنتجاتها أو خدماتها أو المنطقة الجغرافية التابعة لها.

<sup>21</sup> Harold.k,and Heinz. W,Essentials of management, Op.Cit. p 198.

<sup>22</sup> Kreitner. R,Management,11<sup>th</sup>ed Houghton Mifflin Harcourt Publishing,Boston New York,2008,p 252.

<sup>23</sup> Don.H,John W,and Slocum, Jr, Organizational Behavior, 13<sup>th</sup> ed, South-Western Cengage Learning, USA,2011, p460.

<sup>24</sup> Henry, Mintzberg, structure et dynamiques de organisations,Ed. d'organisations, paris, 1982,p 180

<sup>25</sup> علي بشاغة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2014، ص 56-57

## 2- اللامركزية الأفقية Horizontal Decentralization

وتتجه اللامركزية الأفقية نحو محلولو التقنية، وموظفي الدعم اللوجستي والمشغلين، وهذا يقدم لنا عنصرين جديدين للمناقشة وهما<sup>26</sup>.

أ- عند مناقشة نقل السلطة خارج الخط الهرمي (خارج نطاق خط السلطة أو خط التنظيم)، ندخل مجال السلطة غير الرسمية وهنا نحن مهتمون بالسيطرة على جمع المعلومات، وتقديم النصح للعمال التشغيليين وتنفيذ القرارات.  
ب- لم نعد نفترض هنا بضرورة تلك القوة الرسمية التي تكمن في الخط الهرمي وفي المقام الأول في القمة الاستراتيجية، فيمكن أن تكون السلطة الرسمية في مكان آخر.

وبهذا فإن اللامركزية الأفقية هي " عملية تحويل صلاحيات إتخاذ القرارات من المدراء إلى المختصين من غير المدراء"، سيما كانوا محللين، مساعدين مختصين، أو عمال تشغيليين<sup>27</sup>. وتعتبر هذه الأشكال الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الجزائرية إلا أن هناك أشكال أخرى للامركزية.

### ثالثاً: أهداف لامركزية إتخاذ القرار

تختلف أهداف اللامركزية من مؤسسة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر باختلاف نظرة الإدارة العليا وقد قام بيتر دراكر **Peter Druker** بدراسة مستفيضة لشركة **جنرال موتورز** وسأل عدد كبيراً من المسؤولين فيها عن أهداف اللامركزية، وقد بينت الدراسة أن استخدام اللامركزية أدى إلى النتائج التالية<sup>28</sup>:

- 1- السرعة في إتخاذ القرارات مع عدم الفوضى.
- 2- انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المؤسسة.
- 3- الشعور بالعدالة بين المسؤولين وأن الفرد يكافئ تبعاً لعمله.
- 4- وجود الديمقراطية والعلاقات الغير رسمية في الإدارة.
- 5- انعدام الفجوة بين المديرين القلائل في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من المرؤوسين في المؤسسة.
- 6- إيجاد فئة كبيرة من المديرين الاحتياطيين الذين يمكن ترقيةهم إلى مراكز مختلفة عند الحاجة.
- 7- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناتجة في أقسام المشروع المختلفة.
- 8- وجود نظام استعلامات فعال مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الإدارة.

### الفرع الثاني: العوامل المحددة لدرجة اللامركزية:

إن أي تنظيم إداري لمؤسسة ما لا بد أن يتضمن قدرًا من المركزية وقدرًا من اللامركزية فلا نجد مؤسسة تطبق المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة، فإذا تمتع أي إداري على أي مستوى بإصدار ما يريد من قرارات نكون قد حققنا المركزية المطلقة وهذا الأمر مستحيل خصوصاً إذا كانت المؤسسة كبيرة، كما أن اللامركزية المطلقة تعني التشتت والفوضى،

<sup>26</sup>Henry, Mintzberg, **structure et dynamiques de organisations**, Op.Cit, p 184.

<sup>27</sup>علي بشاغة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>28</sup>المرجع نفسه، ص 56.

بمعنى أن المركزية الكاملة أو اللامركزية الكاملة لا يمكن أن يتحققا في الواقع العملي والجمع بينهما يقتضي إحداث توازن بينهما وهذا يتوقف على قدرة الإدارة العليا على فحص ودراسة العوامل المؤثرة على درجة كل منهما.

#### أولاً: أهم العوامل التي تؤثر على لامركزية اتخاذ القرار بالمؤسسة

من بين أهم العوامل التي تؤثر على لامركزية المؤسسة، مايلي<sup>29</sup>:

- 1- الأول هو البيئة الخارجية التي تعمل فيها الشركة، فهي أكثر تعقيداً ولا يمكن التنبؤ بها، والأرجح هو أن الإدارة العليا سوف تترك مديري المستوى الأدنى يتخذون قرارات مهمة، لأنهما أقرب إلى المشاكل والمواقف التي تواجهها المؤسسة.
- 2- عامل آخر هو طبيعة القرار نفسه، فالقرار أكثر خطورة أو أكثر أهمية، كلما كان الميل إلى المركزية في اتخاذ قرار.
- 3- العامل الثالث هو قدرات المديرين في المستويات الإدارية الأدنى، فإذا كانوا لا يتمتعون بمهارات قوية في اتخاذ القرار، فإن المديرين على مستوى الإدارة العليا سيكونون مترددين في تطبيق اللامركزية، وفي المقابل إذا كان المديرين في المستويات الادارية الأدنى ذوي مهارات قوية في اتخاذ القرار فان ذلك يشجع الإدارة العليا على تطبيق اللامركزية.
- 4- كما أن المؤسسة التي تعدّ تقليدياً تمارس أسلوب معين سواءً كان المركزية أو اللامركزية فإنها من المرجح أن تفضل الحفاظ على هذا الأسلوب في المستقبل، لأنه من حيث المبدأ هناك مؤسسات ناجحة بتطبيقها أسلوب المركزية ومؤسسات ناجحة بتطبيق أسلوب اللامركزية، فشرية كمارت Kmart وماكدونالدز McDonald's ناجحان للغاية وكلاهما يستخدمان أسلوب المركزية، ولكن إتباع أسلوب اللامركزية كان ناجحاً للغاية في شرية جينرال الكترية وسيرز General Electric and Sears، لذا يجب على كل مؤسسة تقييم وضعها الخاص ثم اختيار الأسلوب الاداري المناسب الذي يتيح لها العمل بشكل أفضل.

#### ثانياً: الاعتبارات التي تدعو الى تطبيق لامركزية اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل يمكن لأي مؤسسة الاسترشاد بها حين اتخاذ القرار بتطبيق اللامركزية منها:<sup>30</sup>

- 1- حجم المؤسسة: كلما زاد حجم المؤسسة زاد عدد القرارات التي يجب اتخاذها وزاد عدد المستويات والقنوات التي تمر بها القرارات، وهذا يتطلب مزيد من اللامركزية.
- 2- طبيعة عمل المؤسسة: إذا كانت المؤسسة تنتج سلعاً متعددة مختلفة يفضل تطبيق مزيد من اللامركزية.
- 3- مدى انتشار المؤسسة جغرافياً: كلما زاد انتشار أنشطة المؤسسة وفروعها جغرافياً، اتجهت المؤسسة إلى المزيد من اللامركزية.
- 4- علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية: هنالك عوامل بيئية تؤثر في قرار تطبيق اللامركزية ومنها التشريعات الحكومية العمالية والضريبية والنقابات وغيرها. فقد تكون هنالك حاجة متزايدة لتطبيق المركزية لتطبيق سياسات موحدة.

<sup>29</sup>William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor, **Business, 10<sup>th</sup> edition**, Cengage Learning, USA, 2009, p 197.

<sup>30</sup>حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 174.

- 5- الرغبة في الإستقلالية: كلما زادت رغبة المديرين في الحصول على مزيد من الحرية والتصرف كلما استدعى ذلك تطبيق مزيدا من اللامركزية.
- 7- الرغبة والحاجة لتدريب المديرين صغار السن.
- 8- الرغبة في تحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة وتشجيعهم على الإبداع.
- 9- ديناميكية المؤسسة: إذا كان نشاط المؤسسة سريع التغير ويواجه مشكلات معقدة باستمرار فمن المتوقع تطبيق مزيدا من اللامركزية في بيئة غير مستقرة.

### الفرع الثالث: مبادئ لامركزية اتخاذ القرار

- من أشمل المبادئ التي ظهرت عن اللامركزية تلك التي ذكرها كوردنير Cordiner رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز، والتي ظهرت أثناء دراسة التنظيم لهذه الشركة في المدة ما بين 1943-1951 فيقول<sup>31</sup>:
- 1- أن اللامركزية تضع السُّلطة لاتخاذ القرارات، في أقرب مكان حيث يتم تنفيذ العمليات.
  - 2- تؤدي اللامركزية الى الحصول على أحسن النتائج الشاملة، عن طريق الحصول على أكبر كمية وأنسب معلومات.
  - 3- تنجح اللامركزية إذا تم تفويض السلطة بشكل حقيقي بمعنى أنه يجب الا يطالب المرؤوس المفوض له بالسلطة.
  - 4- تتطلب اللامركزية الايمان بأن للمرؤوسين القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة.
  - 5- تتطلب اللامركزية المعرفة التامة بأهداف المشروع الشاملة وبالهيكل التنظيمي وبالعلاقات المختلفة وبالسياسات.

### الفرع الرابع: مزايا وعيوب لامركزية اتخاذ القرار

توفر اللامركزية فوائد للمؤسسة كما أنها قد تكون مصدراً لبعض المشكلات، وهذا ما يبرر اعتبارها صفة من صفات التنظيم قد تكون مرغوبة تحت ظروف معينة، وقد تكون غير مرغوبة<sup>32</sup>.

#### أولاً: مزايا لامركزية اتخاذ القرار

تتميز لامركزية اتخاذ القرار بالعديد من المزايا أهمها:

- 1- تساعد على تنمية المدراء في المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال منحهم فرصة التصرف واتخاذ القرار.
- 2- التقليل من الإدارية لرجال الإدارة العليا وفسح المجال لهم للقيام بالمهام الرئيسية للمؤسسة كالتخطيط والرقابة.
- 3- تُوفر السرعة في العمل والانجاز وذلك من خلال عدم رجوع المرؤوسين الى رؤسائهم للبت في جميع الأمور.
- 4- أن تكليف المرؤوسين لاتخاذ بعض القرارات أو البت في بعض الأمور وتصريفها سيؤدي الى رفع روحهم المعنوية.
- 5- تقوية الروابط والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال احساس المرؤوسين أن الرؤساء يثقون بهم.

وفي دراسة له حول مدى تحقيق اللامركزية بشركة جنرال موتورز الأمريكية، توصل بيتر دراكر Druker Peter إلى مزايا اللامركزية التالية<sup>33</sup>:

<sup>31</sup> عبد العزيز النجار، الادارة اللّكّية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2008، ص 162.

<sup>32</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>33</sup> Peter F.Druker, **Concept of the Corporation**, First ed. Transaction Publishers, USA, 1993,p 47.

- 1- السرعة ونقص الإرتباك في إتخاذ القرارات؛
- 2- غياب الصراع بين الإدارة العليا وبين الادارات الأخرى المستفيدة من اللامركزية؛
- 3- شعور بالعدالة من جانب المديرين التنفيذيين حيث يتمتعون بسلطة تتماشى مع مسؤولياتهم؛
- 4- ديمقراطية الإدارة وعدم وجود الرسميات مما يسهل عمل المديرين؛
- 5- غياب الفجوة التي قد تكون عادة بين القليل من الرؤساء والعدد الكبير من المرؤوسين؛
- 6- وجود مجموعة كبيرة من المديرين المدربين المؤهلين لتولي وظائف إدارية أعلى.

### ثانياً: عيوب لامركزية إتخاذ القرار

على الرغم من المزايا العديدة السابقة للامركزية إتخاذ القرار، إلا أن تطبيق هذا الاسلوب يمكن أن يتمخض عليه عدة عيوب أهمها<sup>34</sup>:

- 1- زيادة النفقات نتيجة ازدواجية الخدمات المساندة في كل وحدة.
- 2- صعوبة الرقابة.
- 3- إزدیاد إمكانية ازدواجية العمل.
- 4- نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين الوحدات.
- 5- تتطلب اللامركزية عدد أكبر من المديرين الأكفاء لنجاحها.
- 6- لا تشجع تبني الابتكارات الجوهرية، لأن سلطة إتخاذ القرارات الرئيسية موزعة.

### الفرع الخامس: اللامركزية وتفويض السلطة

#### أولاً: فلسفة اللامركزية

اللامركزية تعني أكثر من التفويض. إنها تعكس فلسفة التنظيم والإدارة وتتطلب اختياراً دقيقاً لأي من القرارات ينشر عبر الهيكل التنظيمي وأيهما يجب الاحتفاظ به بالإدارة العليا وتتطلب صنع سياسة محددة لتوجيه عملية إتخاذ القرار، واختيار الأشخاص وتدريبهم على النحو المناسب، واختيار وحدات الرقابة المناسبة.<sup>35</sup>

#### ثانياً: التفويض

التفويض هو تخصيص جزء من عمل المدير وسلطته للعاملين الآخرين ودرجة المركزية واللامركزية يحددها النمط العام للتفويض داخل المؤسسة. وتتضمن عملية التفويض عموماً ثلاث خطوات.<sup>36</sup>

والشكل رقم (04) يوضح ذلك:

<sup>34</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 173 .

<sup>35</sup> Harold.k, and Heinz. W, **Essentials of management**, Op.Cit. p 21.

<sup>36</sup> William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor, **Business**, Op.Cit. p 199.

## الشكل (03): خطوات عملية التفويض



Source: William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor, **Business, 10<sup>th</sup> edition**, Cengage Learning,,p 195.

## ثالثاً: تفويض السلطة

يتضمن تفويض السلطة نقل سلطة إتخاذ القرار من أعلى الى أسفل الوحدات الهرمية، ولكن هذه السلطة يمكن سحبها حسب تقدير الوحدة المفوضة، فالمركزية واللامركزية مفاهيم اصطلاحية تعبر عن مدى تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل، وفي أي تنظيم يوجد مركزية ولا مركزية في نفس الوقت، لكن العبرة دائماً في "درجة" السلطة المفوضة للمستويات الإدارية الأقل.<sup>37</sup> وتقف درجة اللامركزية على درجة تركيز السلطة في قمة التنظيم أو تفويضها إلى المستويات الأدنى، فكلما زاد تفويض السلطة داخل التنظيم كلما زادت درجة اللامركزية، ويتفق فقهاء الإدارة أن درجة تفويض السلطة تتأثر بعوامل منها:<sup>38</sup>

- 1- الحجم الأمثل للوحدات الإدارية.
- 2- درجة اللامركزية في الأداء: كلما كانت المناطق التي يتم فيها العمل متباعدة كلما زادت الضرورة إلى اللامركزية وتفويض السلطة.
- 3- توافر طرق الرقابة: كلما زادت طرق الرقابة على المستويات الإدارية الأقل كان ذلك مشجعاً للمستويات الإدارية العليا تفويض درجة أكبر للسلطة.
- 4- الفلسفة المهيمنة على إدارة المشروع: يؤمن البعض بأن اللامركزية طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور، ويشير البعض الآخر بعدم الثقة في المرؤوسين لشعورهم بأنهم لا يستطيعون القيام بالعمل بالمستوى الذي يقومون هم به.
- 5- الرغبة في إعطاء فرصة للآخرين.
- 6- الرغبة في ترك الآخرين يتخذون القرارات الفرعية للتركيز على القرارات الأساسية.

<sup>37</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>38</sup> المرجع نفسه، ص 159.

## المبحث الثاني: الخدمة وإدارتها

## المطلب الأول: مفهوم الخدمة

يشكل قطاع الخدمات ركيزة أساسية من ركائز اقتصاديات الكثير من الدول ومصدرًا رئيسيًا من مصادر الدخل القومي وتوفير فرص العمل للكثير من أفراد المجتمع وخلق تخصصات عديدة ومتنوعة.

## الفرع الأول: تعريف الخدمة

بما أن الخدمة تختلف عن السلعة من حيث خصائصها فيكون من الصعب إيجاد تعريف ومفهوم محدد لها لذا ظهرت عدة تعريفات من طرف الباحثين محاولة منهم إيجاد تعريف شامل ومحدد للخدمة وهذه التعريفات هي:

- تنبّه judd سنة 1964 إلى التفرع الموجود بين الخدمة والسلعة بحيث عرف الخدمة على أنها صفة تحققها (تنجزها) المؤسسة، أو شيء محل المبادلة يساهم في انتقال ملكية السلعة الملموسة. وقد عرف Gronoos الخدمة على أنها نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة على الأكثر أو الأقل ملموسية، والتي طبيعيا ليس ضروريا أن تحدث، عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظف المؤسسة الخدمية<sup>39</sup>.

- وعرفها Adrian Palmer على أنها عملية إنتاج منفعة غير ملموسة، إما بجد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس.<sup>40</sup>

- التعاريف التسويقية المبكرة للخدمات وصفت الخدمة بأنها أي فعل، أداء، جهود لها صفات مختلفة عن السلع<sup>41</sup>. وتختلف صناعات الخدمات اختلافاً كبيراً، تقدم الحكومات الخدمات من خلال المحاكم، وخدمات التوظيف، والمستشفيات، والخدمات العسكرية، وإدارات الشرطة والإطفاء، والخدمات البريدية والمدارس. وتقدم المؤسسات غير الربحية الخاصة الخدمات من خلال المتاحف والجمعيات الخيرية والكنائس والجامعات والمؤسسات والمستشفيات، ويقدم عدد كبير من مؤسسات الأعمال خدمات كشركات الطيران والبنوك والفنادق وشركات التأمين والشركات الاستشارية والممارسات الطبية والقانونية وشركات الترفيه والاتصالات وشركات العقارات وتجار التجزئة وغيرهم<sup>42</sup>.

## الفرع الثاني: خصائص الخدمة

يجب على الشركة او المؤسسة مراعاة أربع خصائص للخدمة خاصة عند تصميم برامج التسويق: عدم الملموسية، عدم الفصل(التلازمية)، تقلب الخدمة والقابلية للتلف (التلاشي).

**عدم الملموسية Service intangibility:** يعني أنه عند تقديم الخدمة لا يمكن رؤية الخدمات أو تذوقها أو الشعور بها أو سماعها أو شمها قبل ظهورها أو شرائها<sup>43</sup>.

<sup>39</sup> بشير بوديبة، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص121.

<sup>40</sup> حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، مجموعة البازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 14.

<sup>41</sup> أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2012، ص 370.

<sup>42</sup> Gary Armstrong, Philip Kotler and others, **Principles of Marketing**, 7e, Pearson Australia Group, Australia, 2018, p 213.

<sup>43</sup> حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 23.

**التلازمية Service inseparability**: يعني أنه لا يمكن فصل الخدمات عن مزودها، سواء كان مقدموا الخدمة أشخاصًا أو آلات<sup>44</sup>.

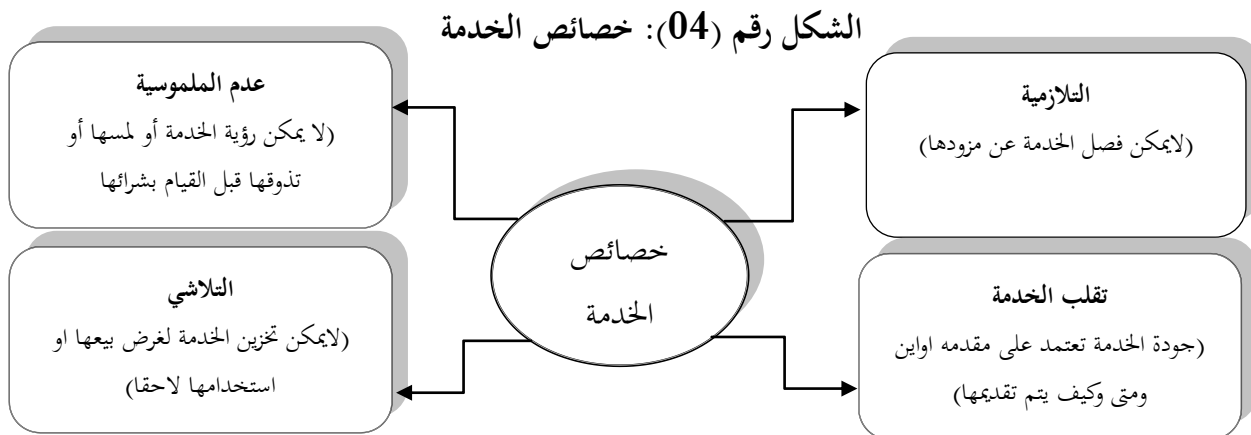
وهي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص الذي يتولى تقديمها فنقول ان درجة الترابط اعلى بكثير في الخدمات قياسا بالسلع<sup>45</sup>.

**عدم التماثل Service Variability**: يعني أن جودة الخدمات تعتمد على الجهة التي تقدم لها، وكذلك متى وأين وكيف يتم تقديمها<sup>46</sup>.

وتعني ايضا الصعوبة أو عدم القدرة على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الانسان<sup>47</sup>.

**قابلية الخدمة للتلف (التلاشي) Service Perishability**: تعني أنه لا يمكن تخزين الخدمات للبيع أو الاستخدام لاحقًا<sup>48</sup>.

**تذبذب الطلب Demand Fluctuation**: يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فعندما يتقلب الطلب، غالباً ما تواجه شركات الخدمات مشاكل<sup>49</sup>.



**Source:** Gary Armstrong, Philip Kotler and others, **Principles of Marketing**, 7e, Pearson Australia Group, Australia, 2018, p 214.

### الفرع الثالث: نطاق الخدمات.

هناك شركات خدمات تجارية تستهدف الربح، وشركات خدمات غير تجارية لا تستهدفه، حيث تبيع شركات الخدمات التي تستهدف الربح للمستهلكين والأعمال التجارية الأخرى، مع وضع العمليات المرحة هدفا أساسيا لها، وتنعكس هذه الفئة في الأمثلة التالية التي يتم تصنيفها حسب المجال العام<sup>50</sup>:

<sup>44</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, Op.cit,p 259.

<sup>45</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>46</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, Op.cit, p 259.

<sup>47</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>48</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, Op.cit,p 259.

<sup>49</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>50</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 400.

- الإسكان والإنشاءات الأخرى: تأجير المكاتب، والمخازن، والفنادق، والنزل، والشقق والمزارع.
- عمليات أو خدمات منزلية: منافع، وصيانة، واصلاحات منزلية، وبستنة، وتنظيف المنزل.
- الاستجمام والترفيه: المسارح ودور العرض والالعاب والرياضة والمنتزهات والمطاعم.
- العناية الشخصية: غسيل الملابس والتنظيف الجاف والنظافة والتزيين الشخصي وحمامات المياه.
- الرعاية الطبية: خدمات طبية بدنية وعقلية، وعلاج الأسنان وتمريض ودخول المستشفى للعلاج والعلاج الجسدي.
- تعليم خاص: مدارس حرفية متخصصة ومدارس تمريض ومدارس جوية وبرامج تعليم مستمر.
- خدمات تجارية محترفة: قانونية، محاسبية، إعلان، وبحوث وتسويق، علاقات عامة، استشارات إدارية.
- خدمات مالية: تأمين شخصي، وصرافة، وخدمة ائتمان، وقروض، واستشارات مالية واستثمارية.
- نقل: خدمة شحن وركاب باستخدام وسائل النقل العامة، واصلاح السيارات وتاجيرها والتسليم السريع للطرود.
- اتصالات: هاتف وفاكس وحاسب آلي وانترنت.

أما مؤسسات الخدمات غير التجارية فهي المؤسسات التي لا تستهدف الربح، لأن النمو والوجود يعتمدان على الحصول على عوائد تزيد على التكاليف، وعلى الرغم من ذلك يعد الربح (الذي يمكن الاشارة اليه باسم مختلف هنا، مثل: الفائض) أمراً ثانوياً بالنسبة للهدف الأساسي للمؤسسات التي لا تستهدف الربح. وفي العديد من الحالات تعمل المؤسسات التي لا تستهدف الربح بطريقة تشبه الأعمال التجارية التي تستهدف الربح الى حد كبير<sup>51</sup>.

### المطلب الثاني: إدارة الخدمة

لقد اتفقت تعريفات الإدارة على أنها عملية. والعملية عبارة عن سلسلة خطوات ومراحل ترتبط ببعضها البعض، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف، ولا شك أن العملية التي يقوم بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط ووضع التنظيم وتنفيذ الخطط، وما يصاحب ذلك من توجيه ومتابعة، حتى تتحقق في النهاية أهداف المنظمة<sup>52</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الخدمة وخصائصها

#### 1- تعريف إدارة الخدمة

هناك عدة تعاريف لإدارة الخدمة نذكر منها:

- إدارة الخدمة هي مراقبة وتحسين الخدمة لضمان تلبيتها للنتائج المنتظرة من العملاء وأصحاب المصلحة<sup>53</sup>.
- إدارة الخدمات ليست عملية تتم لمرة واحدة، إنما تنطوي على التأكد من أن جميع الأقسام تعمل معاً كنظام<sup>54</sup>.
- إدارة الخدمة هي مزيج من المهام والأنشطة التنظيمية المصممة لتزويد المستخدمين والعملاء بخدمة عالية القيمة<sup>55</sup>.

<sup>51</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 401.

<sup>52</sup> سعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2012، ص 19.

<sup>53</sup> Judith H, Robin B, Marcia K, and Fern H, **Service Management For Dummies**, Wiley Publishing Inc, NJ, United States of America, 2009, p 8.

<sup>54</sup> Ibid, p 11.

- ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الخدمة على أنها:
- نهج نظامي للتخطيط وتقديم الخدمات وتشغيلها ومراقبتها.
  - نهج نظامي يحدد السياسات والإجراءات والعمليات ويحافظ عليها من خلال الأدوار والمسؤوليات المحددة.
  - نهج نظامي يركز على توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات عالية الجودة التي تلي توقعات العملاء والمستخدمين.

## 2- أهمية إدارة الخدمة

لإدارة الخدمة عدة مهام<sup>56</sup>:

- 1- توفير مستويات عالية من الخدمة والمحافظة عليها؛
- 2- إدارة وتحسين احتياجات المؤسسة بمستوى عالٍ من الجودة والكفاءة؛
- 3- إدارة أنواع الخدمات التي تحتاجها المؤسسة؛
- 4- تبسيط العمليات المعقدة التي تدعم خدمات المرافق.

### الفرع الثاني: أنظمة وعمليات إدارة الخدمة

#### أولاً: أنظمة إدارة الخدمة

إن لنظام إدارة الخدمة أهمية كبيرة في تعيين المحددات الأساسية لنجاح أعمال الخدمات وإنعكاسها في إدارة المؤسسة وثقافتها. وهو يتكون من مايلي<sup>57</sup>:

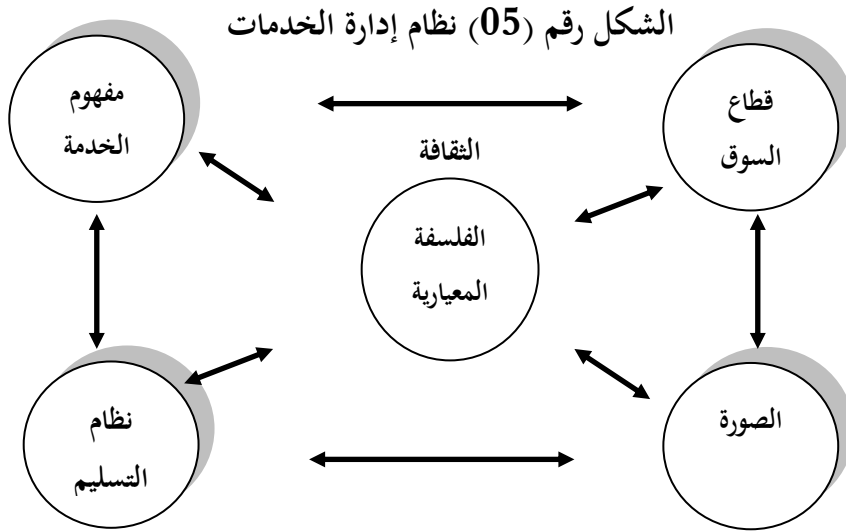
- 1- قطاع السوق: ويشير إلى الأنواع المحددة من العملاء الذين صُمم من أجلهم نظام الخدمات بأكمله.
- 2- مفهوم الخدمة: وهو يؤلف المنافع المقدمة للعملاء.
- 3- نظام تسليم الخدمات: وهو المعادل لنظامي الإنتاج والتوزيع في المؤسسات الصناعية، ولكن غالباً ما يكون مختلفاً جداً بطبيعته وله ثلاث مكونات فرعية:
  - أ- الأفراد: فمؤسسات الخدمات ذات كثافة شخصية على العموم.
  - ب- العميل: العميل يضطلع بدور معقد ومثير للاهتمام في مؤسسة الخدمات نظراً لأنه لا يتلقى الخدمات ويستهلكها فحسب، بل ويعمل بوصفه أحد المكونات في إنتاجها وتسليمها أيضاً.
  - ت- التقنية والدعم المادي: فمعظم الخدمات وإن كانت ذات كثافة شخصية إلا أنها غالباً ما تتطلب بالاضافة إلى ذلك مقداراً كبيراً من رأس المال أو المعدات.
- 4- الصورة: وهي تعتبر هنا أداة إعلامية يمكن للإدارة بواسطتها أن تؤثر في طاقم العمل والعملاء.
- 5- الثقافة والفلسفة: فليس ثمة مكون أكثر أهمية بالنسبة لكفاية مؤسسة الخدمات على المدى الطويل من ثقافتها وفلسفتها اللتين تشكلان وتجددان القيم والأخلاقيات التي تزدهر الشركة بها.

<sup>55</sup> انظر مجموعة بات الدولية، حلول برمجية للشركات والمؤسسات الخاصة والعامة، متوفرة على الموقع، [www.pat.eu](http://www.pat.eu) ، أطلع عليه بتاريخ 2020/03/11

<sup>56</sup> نفس المرجع.

<sup>57</sup> ريتشارد ترومان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبات العبيكان للنشر، ط1، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 112-113-114.

إذاً هذه المكونات الخمسة تؤلف نظام إدارة الخدمات، ولقد نشأت فكرة نظام إدارة الخدمات تدريجياً وعلى مدى فترة طويلة من العمل مع كل أنواع مؤسسات الخدمات.



المصدر: ريتشارد ترومان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبات العبيكان للنشر، ط1، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 112.

### ثانياً: عمليات إدارة الخدمة

تحدد عملية إدارة الخدمة، في الواقع مجموعة الأنشطة والمهام التنظيمية التي تهدف إلى تزويد المستخدمين والعملاء بخدمة عالية القيمة، فالضمان القيمة والجودة لخدمات المؤسسة، من الضروري أن يكون هناك نهج استراتيجي وفعال حقاً، ولهذا نحتاج لإدارة الخدمة عدة عمليات منها<sup>58</sup>:

**1- عملية إدارة مستويات الخدمة:** في إدارة الخدمات، تحدد عملية إدارة مستوى الخدمة الرئيسية أهداف الخدمة المتفق عليها والمعلومات التنظيمية اللازمة لضمان تحقيق هذه الأهداف وصيانتها وتسمح إدارة مستوى الخدمة بقياس وتحليل الخدمات وأدائها بما يلي احتياجات الأعمال والمستخدمين والعملاء<sup>59</sup>.

**2- عملية إدارة خدمة العملاء:** خدمة العملاء لها دور محدد واستراتيجي في جميع المؤسسات، فالقدرة على تقديم خدمة فعالة وسريعة وموثوقة هي الآن أولوية، لذا تركز إدارة خدمة العملاء على فعالية الخدمات والقيمة التي تقدمها للعملاء من خلال الاستجابة الفورية للطلبات ومراقبة الأداء<sup>60</sup>.

**3- عملية إدارة الموارد البشرية:** يجب تبسيط الإجراءات والأنشطة على الموارد البشرية، ولهذا الغاية، يجب توفير وصول بسيط وبدهي وسريع إلى جميع خدمات أعمال الموارد البشرية، ويجب توحيد تدفقات التفويض الخاصة بهم لإدارة الطلبات المتعلقة بالموارد البشرية بكفاءة وكل ما يتعلق بدناميكياتها والأنشطة التي تشارك فيها، ويمكن اعتماد حل إدارة

58 مجموعة بات الدولية، مرجع سبق ذكره.

59 المرجع نفسه.

60 المرجع نفسه.

خدمة الموارد البشرية الذي يمكّن من إنشاء عمليات آلية لخدمات الموارد البشرية، وتوحيد الإجراءات، والمهام، وتدفقات التفويض.<sup>61</sup>

**4- عملية إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات:** يعد التحكم الفعال بخدمات تكنولوجيا المعلومات عملية رئيسية تهم المؤسسة بأكملها. يجب أن تولد إستثمارات تكنولوجيا المعلومات قيمة للشركة وتلبية الاحتياجات والتكيف مع التغييرات في الأعمال وإدارة المخاطر بشكل صحيح وضمان معايير عالية للجودة في الخدمات المقدمة.<sup>62</sup>

### الفرع الثالث: وظائف إدارة الخدمة

يتم النظر إلى الإدارة على إنها العملية التي يتم من خلالها تجميع وتوظيف موارد المجتمع المادية والبشرية لإشباع احتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع بأفضل صورة ممكنة ويتم ذلك من خلال وضع الخطط والرقابة على الأداء وتقييم النتائج وتصحيح مسارات التخطيط وأداء الأنشطة وكذلك الإشراف على المرؤوسين وتنمية مهارتهم وتحقيق التناسق والتكامل في أداءهم وتحريك دوافعهم نحو إنجاز الأهداف المشتركة. ويُطلق على مجموعة الأنشطة السابقة أنشطة أو وظائف الإدارة.<sup>63</sup>

### أولاً: تخطيط وتصميم الخدمة

#### 1-التخطيط

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها<sup>64</sup>. فالتخطيط إذاً هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف، وكيفية إستخدام هذه العناصر، وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال<sup>65</sup>. إن وظيفة التخطيط يكون من اختصاص الإدارة العليا في المقام الأول وكلما كان التخطيط فعالاً ومبنياً على أسس علمية رشيدة، كلما أمكن إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، والتخطيط مطلوباً على جميع المستويات الإدارية، وتتكامل وظيفة التخطيط مع وظائف الإدارة الأخرى<sup>66</sup>. ويمكن تقسيم مستوى التخطيط إلى ثلاث مراحل<sup>67</sup>:

**أ- التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning:** يتم في هذا النوع من التخطيط رسم الأهداف العامة المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة.

<sup>61</sup> مجموعة بات الدولية، مرجع سبق ذكره..

<sup>62</sup> المرجع نفسه.

<sup>63</sup> نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكم عباس محمد، أصول الإدارة، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 8.

<sup>64</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>65</sup> المرجع نفسه، ص 86.

<sup>66</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>67</sup> المرجع نفسه، ص 77.

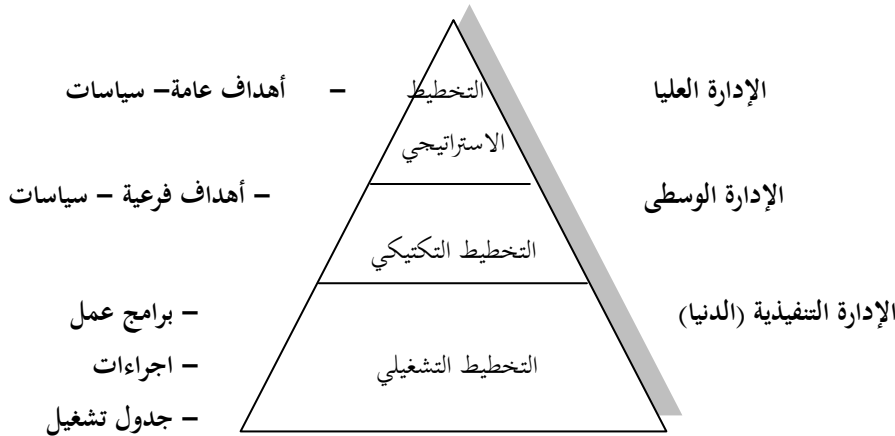
ب- التخطيط التكتيكي **Tactical Planning**: يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطى، حيث يركز المديرون على المهام وبرامج الانتاج والاحتياجات المالية والبشرية للأقسام الوظيفية. وتقتصر على الأنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات وهي أكثر تحديداً.

ج- التخطيط التشغيلي **Operational Planning**: يركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة (شهور، اسابيع، أيام).

وتمثل عملية التخطيط التشغيلي الأساس العملي في ضمان تطبيق المبادرات التنفيذية من خلال تحويل كل مبادرة إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات اليومية التي توضح « كيف » ستم عملية التطبيق الفعلي لهذه المبادرات التنفيذية على أرض الواقع<sup>68</sup>.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط.

### الشكل رقم (06): مستويات التخطيط



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 77.

## 2- تصميم الخدمة

الفهم التقليدي لكلمة "تصميم" هو "مخطط" أو "رسم" تم إنتاجه لإظهار الشكل والوظيفة أو الأعمال الخاصة بمبنى أو لباس أو أي شيء آخر قبل أن يتم بناؤه أو صنعه، عادةً ما تربط التصميم بالمنتجات المصنعة (سيارة، غسالة ملابس، قرص ديفيدي) وما إلى ذلك. عادة ما يتم البدء بمفهوم أو فكرة متبوعة بمواصفات التصميم التي ستوضح كيفية عملها وكيف تبدو وإلى ما ترمز، ودعمًا لهذا، يجب اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالألوان والتصميم والمتانة والموثوقية والمواد وتكلفة التصنيع وما إلى ذلك. إن تصميم الخدمة، من ناحية أخرى، يقدم تحديًا مختلفًا إلى حد ما. تماشيًا مع تصميم المنتج، سيكون هناك كيانات ملموسة تحتاج إلى معالجة، على سبيل المثال اللون، والمعدات والإضاءة وما إلى ذلك<sup>69</sup>.

<sup>68</sup> مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، دليل التخطيط التشغيلي، دار وجوه للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 7.

<sup>69</sup> Peter M, Angela P, **Services Marketing Management**, Third ed Butterworth-Heinemann, United States of America, 2006, p 47.

وتعتبر الخدمة عملية يتفاعل فيها الناس وتخلق تجارب لذلك، ويجب أن يتضمن تصميم الخدمة جميع جوانب هذه التجارب<sup>70</sup>:

- دور العميل؛
- التوازن بين المكتب الأمامي والخلفي؛
- تأثير التكنولوجيا، على سبيل المثال المعدات والتجهيزات في الخدمة؛
- موقع تقديم الخدمة (مثل منشأة واحدة ثابتة، متعددة المواقع، جوال)؛
- مهارات الموظف، سلوكه ودرجة تقديره؛
- طبيعة عملية الخدمة؛
- أهمية الإجراءات.

### ثانياً: التنظيم

التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية، ويعتبر من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المدير بتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به بأكمله وجه؟<sup>71</sup> والتنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للمؤسسة، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف، مما يتطلب تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يُشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس، وتفرض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمتابعة مسؤوليات<sup>72</sup>.

لا يزال تقديم خدمة تُرضي العملاء يمثل تحدياً فيما يتعلق بكل من الهيكل التنظيمي وعملية تقديم الخدمات، ما زالت هناك مدرستان فكريتان (متناقضتان) قيد المناقشة في هذا الموضوع يمكن تلخيصها على النحو التالي<sup>73</sup>:

**1- نموذج التحكم:** الهيكل الهرمي له إجراءات موحدة أو روتينية. إنها سمة من سمات المؤسسات البيروقراطية وتجعل من تنظيم الخدمة يشبه خط الإنتاج في التصنيع استناداً إلى كتابات وبر Weber، تايلور Taylor، لوفيت Levitt وريتزر Ritzer، وينصبُّ التركيز على التحكم والفعالية والعقلانية والقدرة على التنبؤ.

**2- نموذج إدارة الخدمة "الجديدة":** الحداثة في هذا السياق لا تعني ببساطة الحداثة. ولكن يعني الخروج عن الطريقة التقليدية للتفكير المعبر عنها في نموذج التحكم فقد تم تطويره في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات، وهو يضع مجموعة جديدة من الممارسات الإدارية اتجاهاً موظفي الخدمة على وجه الخصوص. ووفقاً لأنصار هذا النموذج أو هذه

<sup>70</sup> Peter M, Angela P, Op.Cit, p 48

<sup>71</sup> سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 72

<sup>72</sup> المرجع نفسه، ص 72.

<sup>73</sup> Peter M, Angela P, Op.Cit, p 39.

المدرسة الفكرية، فإن الخدمة المعاصرة تتطلب شكلاً جديداً من التنظيم يتجاوز البيروقراطية ودور الموظف كعامل فقط في الجهاز، أو مجرد موضوع للاستغلال، فإدارة الموارد البشرية في قلب هذا النهج لها عدة مميزات منها:

أ- الاختيار الدقيق للعاملين في الخطوط الأمامية ليس لمعرفةهم ومهاراتهم الفنية ولكن لامتلاكهم الموقف الصحيح.

ب- تدريب عالي الجودة في المؤسسة لتطوير المهارات الفنية والمعرفة للموظفين والمهارات التفاعلية الأكثر أهمية اللازمة في لقاءات الخدمة والهدف من ذلك هو تطوير توجه قوي نحو إرضاء العميل.

ت- توفير أنظمة دعم مصممة تصميماً جيداً لتقديم خدمة عالية الجودة، وسيطلب الموظفون لذلك تكنولوجيا المعلومات والمرافق المادية اللازمة.

### ثالثاً: التوجيه

يشكل التوجيه الوظيفة الإدارية الثالثة بعد التخطيط والتنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المعقدة وذلك لأنها أكثر المهام الإدارية ارتباطاً بالإنسان، لذا فهي غير محددة وواضحة المعالم كالتخطيط أو كالتنظيم أو الرقابة، فالتوجيه كما يتضح من التسمية يتعلق بقيادة العاملين وإرشادهم للعمل باتجاه موحد، أي باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة<sup>74</sup>. ويعرف التوجيه بأنه: العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة أية مشكلات وذلك من أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، أي أن التوجيه هو عملية مستمرة أثناء التنفيذ، مع الحرص على تجنب المشاكل الناتجة عن العلاقات الإنسانية قدر الإمكان أو حلها في أسرع وقت<sup>75</sup>.

### رابعاً: الرقابة

وظيفة الرقابة هي وظيفة تُعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له، وهي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنته ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه وهي مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تُحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها<sup>76</sup>.

والرقابة مهمة وضرورية لعدة أسباب منها<sup>77</sup>:

- 1- منع حدوث الأخطاء.
- 2- التأكد من حسن سير العمل.
- 3- تشجيع النجاح الإداري.

<sup>74</sup> شعلان الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>75</sup> المرجع نفسه، ص 72.

<sup>76</sup> زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 137.

<sup>77</sup> المرجع نفسه.

## المطلب الثالث: نماذج إدارة الخدمة

رافق الإنفجار التقني والتنافس الاقتصادي والنمو المعرفي، تطوراً كبيراً جداً في العمليات الصناعية والإدارية بجميع القطاعات الحكومية والتجارية في جميع أنحاء العام، ما جعل العمليات الادارية من أهم شروط بقاء المنظمات وتنويع قدرتها التنافسية، والإبقاء على سياسات مقبولة ومستويات مرتفعة من رضا العملاء، واستطاعت المنافسة والبقاء في الظروف الاقتصادية الصعبة وأثناء الأزمات المالية المتلاحقة. ولم يكن هذا التفوق التقني والاقتصادي ليمر على علماء الإدارة في العالم بدون دراسة وببحث عميقن للتعرف على نماذج الادارة المختلفة<sup>78</sup>. ولقد أخذنا على سبيل المثال لا الحصر ثلاث نماذج قدمت الكثير للادارة بصفة عامة و ادارة الخدمة بصفة خاصة.

## الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة TQM

## أولاً: تعريف الجودة الشاملة

الجودة الشاملة هي مدخل أو طريقة لأداء العمل وتسعى إلى زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع، والخدمات، والعمليات، والأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها<sup>79</sup>. عرّف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم إستخدام الأساليب الكمية للتحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة"<sup>80</sup>.

## ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

حدد ريتشارد فرمان R. Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها<sup>81</sup> :

- 1- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- 2- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- 3- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- 4- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
- 5- ابتكار مقاييس للأداء.
- 6- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
- 7- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

<sup>78</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 13.

<sup>79</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 25.

<sup>80</sup> سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>81</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 56.

## ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

رصد الكثير من المهتمين بموضوع إدارة الجودة الشاملة عدد من المبادئ الهامة في هذا المجال نذكر منها باختصار المبادئ التالية<sup>82</sup>:

- 1- رضا العملاء.
- 2- رضا العاملين.
- 3- جودة المنتج (سلعة / خدمة)
- 4- أهمية العمل الفريقي.
- 5- أهمية القيادة الجماعية والإيجابية والمحفزة.
- 6- تمكين العاملين.
- 7- ضرورة التدريب المستمر.
- 8- تنمية الإبداع والابتكار.
- 9- أهمية التحفيز.
- 10- بناء وتدعيم الولاء التنظيمي.
- 11- الإيمان بضرورة وأهمية إدارة التغيير.
- 12- الشفافية والمكاشفة.
- 13- المساءلة والمحاسبية.
- 14- لا قيمة للكم بدون جودة.
- 15- الاستفادة من خبرات القوى العاملة.

## الفرع الثاني: نموذج Six Sigma

مفهوم أوجدته شركة Motorola في منتصف الثمانينات، الهدف منه هو تحسين أداء العمليات لدرجة يصل فيها عدد القطع المعيبة إلى 3.4 قطعة أو أقل لكل مليون قطعة منتجة، ولقد تم إبتكار هذا المفهوم ليتم استخدامه بشكل أكبر في مجال التصنيع أكثر منه في مجال الخدمات. إن جوهر ستة سيigma (Six Sigma) يتألف من بروتوكول يشمل 6 خطوات لتحسين عمليات الإنتاج<sup>83</sup>، لكن تم تكييف هدف كل مرحلة من مراحل ال ستة سيigma وكذلك الأدوات المستخدمة ليتلاءم مع مؤسسات الخدمات مع الحفاظ على الروح الأولية لنهج Six Sigma. والمراحل الخمس في قطاع الخدمات المقترحة والمكيفة هي: تحديد - قياس - تحليل - تطوير - تحقق<sup>84</sup>. ويمكن إختصارها فيما يلي:

<sup>82</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>83</sup> حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

<sup>84</sup> <https://www.knowllence.com/blog-qualite-conception-production/six-sigma-dans-les-services.html>,

- 1- التحديد او التعريف: تحديد إحتياجات / توقعات العميل بالإضافة إلى تطوير تفويض المشروع.
- 2- القياس: البحث في درجة رضا إحتياجات العملاء بناءً على خدمتنا.
- 3- التحليل: تحليل الاستنتاجات من جميع البيانات التي تم جمعها في المراحل السابقة.
- 4- التطوير والتحقق: تزيد عملية تحليل القيمة الإجمالية من تطوير قيمة الخدمة الحالية أو الخدمة قيد التطوير.

#### الفرع الثالث: في الوقت المناسب JIT

يرى Ohno أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو نظام للحصول على جزء معين في الوقت المحدد وبالكمية المناسبة الناتجة عن تجميع معين في وقت محدد. وقد نشرت مجلة Purchasing الأمريكية تعريفاً لهذه لتقنية JIT على أنها تجميع اليوم للإستخدام غداً. كما يرى البعض أن هذه التقنية ليست أداة للتحديد السريع لصنع غير فعال فحسب بل هي أكثر من ذلك فهي فلسفة للصنع وفلسفة لإزالة الهدر في عملية الصنع والإنتاج. في حين يرى Hag.D Edward أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يمثل أسلوب تصنيع متكامل أو نظام يمثل إنتاج وتسليم سلعة تامة الصنع في الوقت المحدد لتباع حيث يتم تجميع المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة لتشكيلها مرة أخرى بشكلها النهائي<sup>85</sup>.

ويرى أن نظام إنتاج Just-in-time هو نظام إنتاج مبني على نظام الأسواق المركزية supermarkets في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يقضي باستبدال السلع المعروضة على الرفوف في الوقت الملائم تماماً بعد أن يشتريها الزبائن، ويعتمد بالكامل على أساس خدمة إحتياجات العملاء<sup>86</sup>.

<sup>85</sup> سعود جايد مشكور، علي نعيم جاسم، أهمية تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في الشركات العامة، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 2، العراق، 2012، ص95-123.

<sup>86</sup> حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 254.

## المبحث الثالث: العلاقة بين لامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة

تتضح العلاقة بين لامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة من خلال إبراز أهمية اللامركزية ومكانتها في كل من مفهوم إدارة الخدمة و وظائف إدارة الخدمة من تخطيط وتنظيم الخدمة وكذا التوجيه والرقابة على الخدمة، لذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين: المطلب الأول سنتطرق فيه لعلاقة لامركزية اتخاذ القرار بتخطيط وتنظيم الخدمة بينما المطلب الثاني سنتطرق فيه لعلاقة لامركزية اتخاذ القرار بالتوجيه والرقابة على الخدمة.

## المطلب الأول: علاقة لامركزية اتخاذ القرار بتخطيط وتنظيم الخدمة

## الفرع الأول: تفويض السلطة وعلاقتها بتخطيط وتنظيم الخدمة

تعتبر مباشرة جميع السلطات والمسؤوليات وتنفيذ سياسات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة بالنسبة للمدراء أمراً في غاية الصعوبة، وهذا ما قد يحتم عليهم تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين الذين يشرفون عليهم، فالتفويض هو جزء من التنظيم ويعتبر جوهر العملية الإشرافية داخل المؤسسة، مثلما ينظر إليه البعض على أنه إعطاء سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، وهذا يوضح أن التفويض لا يجوز لغير القادرين على القيام به، ويمكن القول أن الشخص المفضّل بمنح المسؤولية وفقاً للقدرات التي يتطلبها المستوى الوظيفي، وحتى تتم العملية بشكل ملائم فمن الضروري أن يكون المشرف أو المسؤول عن التفويض على دراية واسعة ودقيقة عن ما يملكه المرؤوسون من مهارات وقدرات على تحمل المسؤولية، ما قد يساهم في دعم وتفعيل عملية استغلال المورد البشري أحسن استغلال<sup>87</sup>.

## أولاً: تفويض السلطة وتخطيط الخدمة

لن يكون للتخطيط أي فائدة ما لم يتم تنفيذ الخطة بنجاح، ويعني التنفيذ تفويض السلطة وتوزيع الأعمال والانجاز واستخدام الموارد لترجمة الخطة إلى أفعال، ويقوم المدير في هذه المرحلة، مهما كان مستواه وطبيعة عمله، بدور حيوي في التنفيذ من خلال توضيح الخطة وشرحها للعاملين وإقناعهم بقبولها وتحفيزهم ومكافأهم، وإعطاء التوجيهات والإرشادات والنصائح لهم لضمانة حسن التنفيذ وصولاً للأهداف المرجوة، ويعتمد المدير في ذلك على السياسات والإجراءات والقواعد المعتمدة، وعلى سلوكياته ومهاراته في التأثير على العاملين معه.<sup>88</sup>

ويعتبر ربط التفويض بالتخطيط من أهم الطرق لمعالجة المشاكل التي تكون عائقاً في عملية التفويض، حيث يجب أن يتم التفويض على ضوء الأهداف الواضحة المحددة للمنشأة وأن يكون متماشياً مع نوع الأنشطة التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف<sup>89</sup>.

## ثانياً: تفويض السلطة وتنظيم الخدمة

تتضمن وظيفة التنظيم مجموعة عناصر مترابطة تشكل إطاراً يساعد المؤسسة على العمل بفعالية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط. وهذه العناصر هي<sup>90</sup>:

<sup>87</sup> لخنش فريد، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد أمين دباغين سطيف، الجزائر، 2014، ص 107.

<sup>88</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>89</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 3، عمان، 2008، ص 121.

- 1- تقسيم النشاط العام وتجزئته إلى أعمال أو وظائف تتضمن كل منها واجبات محددة؛
- 2- تُعهد مسؤولية إنجاز الوظائف للأفراد؛
- 3- تجميع الوظائف في وحدات إستناداً إلى أسس سليمة؛
- 4- تقرير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة؛
- 5- تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بما عهد إليهم من مهام، ويتضمن ذلك نقاط إتخاذ القرارات وتحديد من هو رئيس ومن هو مرؤوس.

وتبرز أهمية تفويض السلطات للأفراد نتيجة أن الأفراد المنفذين لا يستطيعون مواولة أعمالهم دون سلطة مناسبة تفوض لهم، ومبدأ تفويض السلطة يعتمد إتساعه على أسلوب الادارة المتبع، حيث يكون أكثر فعالية في النظام اللامركزي والعكس في الأنظمة المركزية<sup>91</sup>.

كما أن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم له آثار سلبية عديدة منها<sup>92</sup>:

- 1- تدني معنويات العاملين وحافزيتهم وذلك بسبب:
  - التناقض في القرارات وعدم الموضوعية نتيجة عدم وجود قواعد ومعايير محددة.
  - قد يرى الأفراد أن مسؤولياتهم محدودة، وكذلك فرص التقدم والإعتراف بإنجازاتهم نتيجة عدم تفويض سلطات كافية لهم، وقد يكون ذلك علاقة بنطاق الإشراف.
  - عدم وضوح دور كل فرد وما هو متوقع منه، وهذا ناشئ عن عدم تعريف وتحديد مهام الوظائف.
  - قد يكون بعض الأفراد مثقلين بالأعباء والمسؤوليات الكثيرة لأن الوحدات المساندة غير ملائمة.
- 2- بطء القرارات وإتخاذ قرارات غير سليمة بسبب الأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرار بسبب عدم تفويض السلطة من قبلهم.

#### الفرع الثاني: تبسيط الاجراءات وعلاقتها بتخطيط وتنظيم الخدمة

لكل خدمة تقدمها المؤسسة، إجراءات عمل مقررة ومعتمدة، وعلى كل طالب خدمة السير بها للحصول على الخدمة. ويتقرر من هذه الإجراءات، الوثائق والمستندات والرسوم المطلوبة، والإدارات والموظفين المعنيين بإنجاز هذه الخطوات<sup>93</sup>. والغرض من تبسيط الإجراءات هو تحسين طريقة تنفيذ العمليات بقصد الإستغناء عن الخطوات غير الضرورية لتحقيق الإستخدام الأمثل للعناصر المادية (الأموال والمواد، الآلات، الوقت) والعناصر البشرية (المجهود الذهني والعصبي والعضلي)<sup>94</sup>.

<sup>90</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>91</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

<sup>92</sup> المرجع نفسه، ص 148.

<sup>93</sup> مأمون البيلاي، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2015. ص 38.

<sup>94</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 112.

## أولاً / تبسيط الاجراءات وتخطيط الخدمة

ينتج من عملية التخطيط لأي مشروع هيكل متكامل من الخطط تغطي كافة أنشطة المشروع، ويمكن تقسيم هذه الخطط حسب النشاط إلى: الأهداف، الاستراتيجيات أو السياسات، البرامج، الميزانيات، الإجراءات، والقواعد. والاجراءات هي عبارة عن نظام أو خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء محدد، وهي تصف في الغالب النشاطات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين، ويعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، وفي المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة كأهمية إستراتيجية، بما تسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر<sup>95</sup>.

## ثانياً: تبسيط الاجراءات وتنظيم الخدمة

إن تبسيط الاجراءات لا يأتي إلا بعد أن يُثبت أن الإجراءات الموجودة هي إجراءات معقدة تحتاج إلى تبسيط، ويتجلى تعقيد الاجراءات في<sup>96</sup>:

- 1- كثرة عدد الخطوات التي تمر بها المعاملة، ما يزيد من الوقت والجهد المبذولين في الأداء، من دون مبرر.
- 2- كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة، بسبب عدم ترتيب المكاتب بشكل يتوافق مع خط سير الاجراءات، وعدم تجميع الاجراءات المتشابهة في مكان واحد.
- 3- تعدد مرات انتظار المعاملات، ما يعرقل سير العمل.
- 4- طول وقت أداء العملية الإجرائية، من دون مبرر.
- 5- كثرة عمليات الرقابة والتدقيق، بشكل غير مبرر.
- 6- كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها.

ويساعد على تبسيط الإجراءات، أن يُعمل على الحد من بعثرة مكاتب الموظفين المعنيين في إنجاز الخدمة بين طوابق المبنى وأجنحته، بحيث يصبح هؤلاء الموظفون موجودين في مكان واحد. ويؤدي هذا الأمر إلى تيسير معاملات المواطنين طالبي الخدمات، وتقصير المسافات بين مكاتب الموظفين، وقد يصل التقريب في بعض الأحيان، إلى التخلص من الجدران الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها البعض<sup>97</sup>.

<sup>95</sup> سعيد إبراهيم مبروك ، مرجع سبق ذكره، ص 322.

<sup>96</sup> مأمون البيلاي، مرجع سبق ذكره، ص 40- 41.

<sup>97</sup> المرجع نفسه، ص 46.

### الفرع الثالث: تدفق المعلومات وعلاقتها بتخطيط وتنظيم الخدمة

يطلق على (المعلومات) المادة الأولية لصنع القرارات، وعليه فهناك علاقة بين المادة الأولية والمنتج النهائي الذي هو القرار، وهكذا فالمدير الذي يفتقد إلى المعلومات الكافية التي يمكن الإعتماد عليها، لا يستطيع الاهتمام إلى طريقه السليم، ويحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال منظومة المعلومات الإدارية وهي منظومة لجمع البيانات المتعلقة بالأنشطة والفعاليات الداخلية في المؤسسة، والمتعلقة ببيئتها (الخارجية)، ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للإستعمال من قبل متخذ القرار. كما يحصل المدير المعاصر على بعض المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرار معتمداً على المنظومات القائمة على الحاسوب، ولا تمر كل المعلومات التي يعتمد عليها المدير في قراراته من خلال هذه المنظومة حتى في أكثر الشركات معاصرة. فالإدارة العليا تعتمد لدرجة كبيرة في قراراتها على حصيلة المناقشات مع الآخرين. كما يحصل المدير على المعلومات خلال المناسبات الاجتماعية، والدعوات، واللقاءات مع رجال الأعمال، والجرائد والمجلات... الخ<sup>98</sup>.

#### أولاً: تدفق المعلومات وتخطيط الخدمة

تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات والمقيدات ومن أهم هذه الصعوبات صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمتغيرات البيئية العديدة والمتراطة والظروف المستقبلية<sup>99</sup>. وكذا صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات التخطيطية، وفي حالة الحصول عليها فقد لا تتمتع بالدقة الكافية لبناء القرار الصحيح<sup>100</sup>، ويحتاج التخطيط إلى معلومات تعتمد على الأرقام والإحصائيات التي تعكس هذه الحقائق ومن بينها معلومات عن التطورات التقنية والمعلومات الداخلية والتي يتم الحصول عليها من داخل المؤسسة وتتمثل في<sup>101</sup>:

- معلومات التنبؤ بأعمال المؤسسة.
- المعلومات المالية.
- معلومات عن مكونات المشروع.
- معلومات عن السياسات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- ويمكن إيجاز هذه المعلومات كما يلي<sup>102</sup>:
- معلومات تقود إلى تحديد الأهداف.
- معلومات تقود إلى تحديد وضع السياسات.
- معلومات تقود إلى تحديد البرامج التفصيلية.

<sup>98</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 114-115.

<sup>99</sup> المرجع نفسه، ص 131.

<sup>100</sup> شعلان الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>101</sup> سعيد إبراهيم مبروك، مرجع سبق ذكره، ص 318.

<sup>102</sup> المرجع نفسه.

## ثانياً: تدفق المعلومات وتنظيم الخدمة

يعتمد تدفق المعلومات على تنظيمين أساسيين متداخلين هما<sup>103</sup>:

1- الهيكل التنظيمي والذي يمثل حدود السلطة والمسئولية والتنظيم الإداري للمؤسسة.

2- هيكل المعلومات ويمثل مسار المعلومات وقنوات الاتصال.

وتتحقق الإستفادة من المعلومات عند تطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات وهي كما يلي<sup>104</sup>:

- معلومات تحديد الهيكل التنظيمي .

- معلومات لتحديد الواجبات.

- معلومات لتحديد الصلاحيات.

## الفرع الرابع: المرونة وعلاقتها بتخطيط وتنظيم الخدمة

تُعرف المرونة على أنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب المستفيد فضلاً عن زيادة رضا المستفيد في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت، ويفسر (Hezier) المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام<sup>105</sup>. ومن هذا التعريف نجد أن المرونة تظهر في:

1 - مرونة المنتجات: وهي قدرة المؤسسة على مسايرة التغييرات في تصميم المنتجات والناجحة عن تغيير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

2 - مرونة الحجم: وهي القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاً لمتابعة التغييرات في مستوى الطلب.

وبعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات، فالكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم / إيصال السلعة، أو الخدمة للزبون. ويعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين<sup>106</sup>:

1 - سرعة التسليم: هو قدرة المؤسسة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج / الخدمة المطلوبة بما يرضي الزبائن ويمكن للمؤسسة أن تستعين بالحاسب الآلي لتحقيق ذلك.

2 - اعتماد التسليم: مدى التزام المؤسسة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً جديداً لدى المستفيد بالمقارنة مع المنافسين.

ويحقق التنافس على أساس التسليم المزايا الآتية<sup>107</sup>:

1- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.

<sup>103</sup> سعيد ابراهيم مبروك، مرجع سبق ذكره، ص 319.

<sup>104</sup> المرجع نفسه، ص 319.

<sup>105</sup> المرجع نفسه، ص 166.

<sup>106</sup> المرجع نفسه، ص 167.

<sup>107</sup> علي بشاغة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

2- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة، ومن الجدير بالقول إن قدرة المؤسسة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز من مكانة المؤسسة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون، وكلما احتاجت المؤسسة إلى سرعة في اتخاذ القرار، فعليها إذن أن تمنح كل مسؤول يواجه مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرار مزيداً من السلطة، حتى يتمكن من الحركة السريعة واتخاذ القرار.

### أولاً: المرونة وتخطيط الخدمة

أدت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المتزايد نحو ضرورة إعداد التوقعات حولها والتخطيط لمواجهتها. فمدراء المنشآت يواجهون اليوم أسواقاً ومواقفاً متعاضمة في التقلب والحركة، مما يتطلب سرعة الاستجابة لها. وفي سعيهم لتحقيق النجاح (الفاعلية والكفاءة) والمحافظة على البقاء في السوق، فإن المدراء اليوم يعملون على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل مدروس. وهكذا تتزايد أهمية التخطيط بتعاضم حالات اللاتأكد وتعقيدات البيئة<sup>108</sup>. فالتخطيط يجب أن يتميز بالمرونة لأنه يترك دائماً مجالاً مفتوحاً أمام الطوارئ غير المتوقعة ويُعد العدة للتبديل والتحاور عندما يتطلب الأمر ذلك<sup>109</sup>.

### ثانياً: المرونة وتنظيم الخدمة

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة للإدارة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ومن هذه الهياكل: الأفقية، وشبكة العنكبوت والهياكل المعكوسة، وتتميز المؤسسات الأفقية بقلّة عدد المستويات بها بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المؤسسة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة<sup>110</sup>.

ففي المؤسسات ذات الهياكل المعكوسة والتي توجد في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمؤسسة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المؤسسة، ولذلك تقوم المؤسسة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المؤسسة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المؤسسة، وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المؤسسة من مديري ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المؤسسة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المؤسسة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم<sup>111</sup>.

إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمدير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية<sup>112</sup>.

<sup>108</sup> خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط7، عمان، 2016، ص 94.

<sup>109</sup> سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>110</sup> سعيد إبراهيم مبروك، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>111</sup> المرجع نفسه، ص 184.

<sup>112</sup> المرجع نفسه، ص 75.

المطلب الثاني: علاقة لامركزية إتخاذ القرار بالتوجيه والرقابة على الخدمة

الفرع الأول: تفويض السلطة وعلاقتها بالتوجيه والرقابة على الخدمة

أولاً: تفويض السلطة والتوجيه

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، إتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة، فأسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه<sup>113</sup>، وقد صنف كورت لوين أساليب القيادة إلى أربع أساليب: الأسلوب الدكتاتوري، الأسلوب التسلسلي، الأسلوب الديمقراطي، أسلوب القيادة المتساهلة. وأسلوب القيادة الديمقراطي ويشار لها بالمتنورة فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما ان القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي<sup>114</sup>. فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاورهم في عملية إتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع الروح المعنوية للمؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج<sup>115</sup>.

و تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد<sup>116</sup>.

ثانياً: تفويض السلطة والرقابة

تعتبر الرقابة أحد الجوانب المرتبطة بتفويض السلطة حيث يجب أن تُبذل الجهود المدروسة والواعية لتجنب المبالغة في الرقابة والإشراف على الأفراد في كل المسؤوليات التنظيمية، يتم التغلب على الحاجة إلى الإفراط في الرقابة من خلال التوصيف الدقيق للعمل، وتخطيط وجدولة العمل بطريقة جيدة وأنظمة فعالة للرقابة الداخلية<sup>117</sup>.

يجب أن يمارس المدراء رقابة مناسبة على جميع الأعمال عموماً، وعلى ممارسة السلطة خصوصاً، للتأكد من أن مؤوسيهم يؤدون واجباتهم على أحسن وجه، مع عدم إغفال أنه لا يجب أن يضيع المدراء وقتهم في متابعة كيفية أداء المؤوسين للأعمال بالتفصيل، لذلك يتطلب الأمر وجود نظام رقابي موثوق به، يتم عن طريقه تخفيض وقت الإشراف إلى حده الأدنى<sup>118</sup>.

<sup>113</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2016، ص 137.

<sup>114</sup> المرجع نفسه، ص 139.

<sup>115</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

<sup>116</sup> سعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>117</sup> لخنش فريد، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>118</sup> محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013، ص 37.

ويُطرح هنا مشكل الرقابة على السلطات المفوضّة، من حيث مدى العقلانية، الكفاءة والفعالية في استخدامها، فالمدير إذا تبنى نمطاً رقابياً مركزياً وشديداً، بحيث يقوم بمتابعة التقدم اللحظي للعاملين في أداء الأعمال المفوضّة إليهم، فإن هذا يقود حتماً إلى التساؤل عن جدوى تفويض سلطة اتخاذ قرارات، يقوم المدير بمتابعتها آنياً، الأمر الذي يهدم الأسس التي يقوم عليها التفويض، والتي من أهمها تفرغ المدير إلى القرارات والأمور ذات الطابع المهم والاستراتيجي، فالمدير يجب عليه عدم الإكثار أو التشديد في الرقابة، والذي يكون عادة بداعي التأكد من حسن استخدام السلطة المفوضّة، أو بغرض متابعة الأداء، ولكن إن كان ذلك ضرورياً، فلا بد من أن تكون ممارسة الرقابة عن بعد، وأن ينحصر تدخل المدير فقط في حالة تصويب الأداء وتقويمه، أو عند ملاحظة سوء استخدام السلطة المفوضّة، وعلى العكس، تبني المدير لنمط رقابي متساهل، يتضمن عدم متابعة السلطات والأعمال المفوضّة إلى العاملين، من شأنه أن يؤدي إلى نتائج ذات أثر سلبي على أداء العاملين، ومنه على الأداء العام للمؤسسة، في هذا السياق يشكل مسعى التأسيس لنمط رقابي سلس ومرن، يتلاءم مع طبيعة العاملين أنفسهم، سواءً من حيث تكوينهم، تعليمهم ودوافعهم، من الأولويات التي يجب أن يضطلع بها المدير<sup>119</sup>.

### الفرع الثاني: تبسيط الاجراءات وعلاقتها بالتوجيه والرقابة على الخدمة

#### أولاً: تبسيط الاجراءات والتوجيه

تساهم الاجراءات في التقليل من المجهود الذهني والعصبي للموظفين لانها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية في كل مرة وتعمل على احداث تماثل بين تصرفات الموظفين، وخصوصاً فيما يتعلق بأعمالهم مع الغير. كما أنها وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأشخاص والعمليات<sup>120</sup>.

وبمأن وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة وتعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين<sup>121</sup>، لذا فالغرض من تبسيط الاجراءات هو الاستغناء على بعض الخطوات غير الضرورية لأجل تحقيق الاستخدام الامثل لهاته العناصر البشرية (المجهود الذهني والعصبي والعضلي)<sup>122</sup>، وقيادتهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### ثانياً: تبسيط الاجراءات والرقابة

يساعد تبسيط الاجراءات على الحد من الفساد الإداري، وذلك لأن كثرة الاجراءات وتعقيدها تجعل بعض الموظفين والمراجعين يلجأون إلى استخدام الرشوة، الأمر الذي يعوق مصالح المراجعين الآخرين. ويمكن الحد من ذلك، بإحداث تغيير شامل في أساليب العمل وتبسيط الاجراءات، ويذهب البعض إلى أن تبسيط الاجراءات وما يترتب عليه من تحديد مهل إنجاز المعاملات، يوجب وجود بطاقة تحديد مهام الموظف، وإنشاء هذه البطاقة، هو أول خطوة جديّة على طريق مكافحة مظاهر الانحراف الإداري<sup>123</sup>.

<sup>119</sup> محمد بن موسى، المرجع نفسه، ص 40-41.

<sup>120</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>121</sup> محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>122</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>123</sup> مأمون البيلاي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

## الفرع الثالث: تدفق المعلومات وعلاقتها بالتوجيه والرقابة على الخدمة

## أولاً: تدفق المعلومات والتوجيه

من خلال الاتصالات التي هي عملية تدفق المعلومات في المؤسسة. فهو العملية التي تشرك أفراد المؤسسة جميعهم فتربطهم مع بعضهم البعض في تداخل وتشابك اتصالي يهدف إلى إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة أن تحيط الآخرين بالمعلومات أو أن تؤثر في سلوكهم من خلال تلك المعلومات<sup>124</sup>. فالاتصال عملية ضرورية للإدارة العليا لأنها تمكنها من أن توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم الإداري وتراقبه<sup>125</sup>.

فإجادة فن الاستماع الجيد يساعد على تدفق المعلومات وتحقيق مناخ الثقة بين الطرفين مدير- مرؤوس<sup>126</sup>.

لا يتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة أفرادها فقط، وإنما أيضاً على التعاون القائم بينهم، ومدى تحقق العمل الجماعي، وهو ما يمثل عملية الاتصال، حيث يقوم الاتصال بدور نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد، لذلك يشار إلى الاتصال بأنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم. ويتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المدير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أكمل<sup>127</sup>.

## ثانياً: تدفق المعلومات والرقابة

تعتبر نظم المعلومات من أهم أساليب الرقابة الدورية وعاملاً حاسماً في نجاح أي مؤسسة، ونظام المعلومات هو عبارة عن آلية جمع البيانات وترميزها وتخزينها وتحليلها ونشرها في شكل معلومات نافعة قابلة للاستعمال، ولكل نشاط/وظيفة رئيسية في المؤسسة، نظام معلومات خاص بها وتساعد نظم المعلومات في مراقبة موارد المؤسسة بفاعلية، كما تساعد في القيام بعناصر/وظائف العملية الإدارية الأخرى<sup>128</sup>.

وتعتبر الرقابة والمتابعة فحصاً لنتائج الأداء المتحقق ومقارنته أول بأول مع الأهداف محددة. وتحدد المعلومات المطلوبة كما يلي<sup>129</sup>:

- 1- معلومات عن تحديد أساليب الرقابة الصحيحة.
- 2- معلومات عن تحديد أساليب مؤشرات تقييم العمل والانجاز والمبادرات.

<sup>124</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>125</sup> المرجع نفسه، ص 164.

<sup>126</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>127</sup> سعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>128</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 319.

<sup>129</sup> سعيد مبروك ابراهيم، المرجع سابق، ص 319.

3- معلومات عن تحديد الأخطاء والانحرافات وطرق معالجتها.

الفرع الرابع: المرونة وعلاقتها بالتوجيه والرقابة على الخدمة

أولاً: المرونة والتوجيه

إن طبيعة التوجيه تعني توجيه الأفراد وتحفيزهم لأداء الأعمال وتنفيذ الخطط التنظيمية الموضوعة من خلال إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم والذي يحقق فوائد التعرف على خصائص أعضاء المؤسسة ودوافعهم واتجاهاتهم عملاً على تحقيق مناخ يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل، التوظيف السليم للأوامر والتعليمات والقرارات بما يحقق الاستجابة السريعة الفعالة لاحتياجات العمل، ودعم المؤسسة بوسائل وأدوات التفاعل مع المتغيرات البيئية الخارجية بما يحقق التواء المستمر في مواجهة البعد المتعلق بالمحيط الخارجي ويؤثر على المؤسسة، والتي تمد المرؤوسين بالمعلومات في محيط العمل والذي يساعد على حسن التفاعل بين القادة والمرؤوسين. إن الاتصالات تمثل قلب العملية الإدارية (التوجيه) نظراً لأنها تقوم بتوزيع وتبادل المعلومات على أعضاء التنظيم المختلفة ولذلك يلزم تصميم شبكة اتصال جيدة بين أرجاء المنشأة بحيث يتم توفير المعلومات الدقيقة للأطراف المعنية في الوقت المناسب وذلك لنجاح عمليات التوجيه<sup>130</sup>.

ومن الضروري توفير نظم اتصالات فاعلة باستخدام تقنيات اتصالات أكثر مرونة، ومنح العاملين قدرة اتصال بالمعلومات المناسبة وبالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة في الوقت المحدد. ولقد أشار Blanchard إلى أن البعد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة الممكنة هو إتاحة المعلومات لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة عن سير المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها ومواردها<sup>131</sup>.

ولتحقيق مرونة الاتصالات بين الإدارة والعاملين يتطلب: خروج المديرين من مكاتبهم وتواجدهم مع العاملين وتسهيل الوصول إليهم، تبادل وجهات النظر بأمانة ووضوح أثناء المناقشات، الاستماع جيداً وبذهن متفتح لأراء العاملين، التأكد من توصيل المعلومات التي يحتاجها الآخرون لأداء عملهم على أكمل وجه، السماح للعاملين بأن يؤثروا في أهداف أدائهم، محاولة توصيل الرؤية عن أي تصور على المدى البعيد<sup>132</sup>.

ثانياً: المرونة والرقابة

من أهم الخصائص التي تميز الرقابة الاجابية الرقابة المستمرة والتي تعمل على اكتشاف الاخطاء ومعرفة اسبابها وابلغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب بما يمكنها من تصحيح مسار التنفيذ لمنع وقوع الخطأ فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير اذا تغيرت الظروف بشكل لم يكن متوقعا عند التخطيط ووضع هذه المعايير<sup>133</sup>.

<sup>130</sup> محمد عبد المنعم شعيب، ادارة الاعمال وادارة المستشفيات، ج1، دار النشر للجامعات، 2014، ص 56-57.

<sup>131</sup> جحيق زكية، اثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة جيون الكترونيك، مجلة الاقتصاد والتنمية الاقتصادية، جامعة برج بوعريش، 2017، ص 59.

<sup>132</sup> المرجع نفسه، ص 59-60.

<sup>133</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، اصول الادارة والتنظيم، المرجع سابق ص 212.

تقدم المراجعة الداخلية دورا بالغ الأهمية في دراسة وتقييم خطوات عملية إتخاذ القرار من جهة، وعملية الرقابة (الإدارية، المالية، المحاسبية)، بل وتقوم آلية نظام الرقابة الداخلية بشكل أدق، حيث تعتبر أهم مقومات نجاحه، وهناك علاقة طردية قوية بين المراجعة الداخلية وكفاءة وفاعلية إتخاذ القرارات في إطار حوكمة المؤسسات<sup>134</sup>.

<sup>134</sup> عميرة أمين، دور المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار في ظل حوكمة المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة سوناطراك، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة وهران، الجزائر، 2018، ص37.

## خلاصة الفصل النظري

قمنا في هذا الفصل بتحديد المفاهيم، والتعرف على مختلف متغيرات الدراسة من خلال القيام بعملية التحليل المفهومي لمتغير لامركزية اتخاذ القرار وكذا متغير إدارة الخدمة، واتضح لنا أن جوهر لامركزية اتخاذ القرار هو نشر السلطة عبر هيكل منظم في حين ان إدارة الخدمة هي نهج نظامي لتخطيط وتنظيم الخدمات وتشغيلها ومراقبتها. وهذا ما ساهم في إبراز مجموعة من الأبعاد والمؤشرات تقوم على أن مبدأ اللامركزية هو مؤشر على طبيعة السياسات والاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة والمرتبطة بـ (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) وضرورة العمل به من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار والتي هي صلب عملية إدارة الخدمة وهذا ما تمخض عنه استنتاج أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين دفعتنا إلى ضرورة تحديد وإيضاح معالم الدراسة وحدودها بشكل دقيق قصد التحقق من الفرضيات المقترحة من خلال محاولة ضبط المتغيرات والمؤشرات وربطها بالجانب الميداني، من أجل الوقوف على تأثير لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة.

# الفصل التطبيقي

## تمهيد الفصل التطبيقي

بعدها تناولنا في الجانب النظري مختلف المفاهيم المتعلقة بلامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة، سوف نتطرق في هذا الفصل من الدراسة إلى أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة واخترنا عينة من الوكالات التابعة للشركة الوطنية للتأمين saa المديرية الجهوية بسطيف، والتي هي إحدى أهم شركات التأمين الفاعلة والرائدة في سوق التأمين الجزائري وتعد ذات أسبقية في الميدان التأميني بالمقارنة مع الشركات الأخرى وكذا مكانتها وخبرتها في السوق، بالإضافة إلى سمعتها التجارية المحسنة على الصعيد الوطني.

وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، بحيث تعرضنا في المبحث الأول إلى التعريف بميدان الدراسة من خلال مطلبين: المطلب الأول تطرقنا فيه إلى عرض نبذة عن الشركة الوطنية للتأمين SAA وفي المطلب الثاني قدمنا فيه الهيكل التنظيمي للشركة (المديرية العامة، المديرية الجهوية، الوكالة) وبعض التحليلات للنتائج المحققة من طرف الشركة خلال سنة 2018.

أما في المبحث الثاني تناولنا فيه منهجية وأسلوب الدراسة الميدانية المتبع وقمنا بتقسيمه إلى مطلبين: المطلب الأول خصص للإطار المنهجي للدراسة موضحين فيه المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة وكذا أدوات الدراسة، وفي المطلب الثاني تطرقنا إلى المعالجة الإحصائية المستخدمة من خلال عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم و اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها. في حين خصص المبحث الثالث لعرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها وقمنا بتقسيمه إلى مطلبين: المطلب الأول تطرقنا فيه إلى وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وكذا اتجاه مفردات عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة، أما المطلب الثاني فقمنا فيه بإختبار وفحص فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (الشركة الوطنية للتأمين SAA)

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين SAA من أكبر شركات التأمين في الجزائر، ومع التغيرات التي ميزت الاقتصاد الجزائري، غيرت الشركة من نشاطها وأهدافها وشكلها القانوني .

## المطلب الأول: نبذة عن الشركة الوطنية للتأمين SAA

## الفرع الأول: تأسيس الشركة الوطنية للتأمين SAA

الشركة الوطنية للتأمين والتي عرفت في البداية باسم الشركة الجزائرية للتأمين SAA، تأسست بعد الإستقلال بمقتضى قرار متعلق بالإعتماد صادر بتاريخ 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة، جزائرية بنسبة 61% ومصرية بنسبة 39% من رأس المال. وهذا بسبب إفتقار الجزائر في هذه الفترة للإطارات والكفاءات في مجال التأمينات، ومرت الشركة بمحطات هامة في تاريخها نوجزها فيما يلي <sup>135</sup>:

- سنة 1963 أخذت الشركة علامة SAA والتي تعني الشركة الجزائرية للتأمين ومزالت هذه العلامة سارية الى غاية اليوم رغم تغيير اسم الشركة الى الشركة الوطنية للتأمين. وتم في هذه السنة افتتاح أول نقطة بيع بالجزائر مركز وباشرت نشاطها بمدراء مصريين وعمال جزائرين.

- ماي 1966، تم إنشاء احتكار الدولة لقطاع التأمين بموجب الأمر رقم 66/127 والذي أدى الى تأميم الشركة بموجب الأمر رقم 66/129.

- جانفي 1976 تخصصت الشركة في تأمين الأخطار البسيطة، بتقديمها لعروض مصممة خصيصا للأفراد والمهنيين والجماعات المحلية ومؤسسات القطاع الصحي.

- فيفري 1989 تم إعادة هيكلة الشركة لتصبح ذات طابع إقتصادي، برأس مال يقدر بـ 80 مليون دينار جزائري وذلك في إطار استقلالية الشركات.

- 1990 بعد إلغاء مبدأ التخصيص على شركات التأمين العامة، قامت الشركة بتوسيع مجال نشاطاتها لتشمل المخاطر الصناعية والهندسية والنقل والفلاحة والتأمين على الحياة والتأمين الصحي.

- 1995 تم فتح سوق المنافسة أمام المستثمرين المحليين والأجانب إضافة إلى إعادة الوسطاء الخواص (الوكلاء العامون والوسطاء التجاريون والتأمين المصربي)، ووضع بعض الآليات الجديدة لضمان تنظيم ومراقبة أفضل، وخير دليل على ذلك هو ظهور وسيط التأمين، والمجلس الوطني للتأمين وهيئة المراقبة.

- 1997 إعادة تنظيم الشبكة وأصبحت مؤسسة تركز على الأداء ومكافآت الوكالات المباشرة على أساس أدائها التشغيلي.

- 2003 تقسيم جهوي جديد وإدخال نظام تخطيط موارد المؤسسة، وتطوير نظام المعلومات بإدخال نظام التشغيل ORASS ليتكيف مع إحتياجات الشركة وذلك في إطار تنفيذ خطة استراتيجية جديدة.

<sup>135</sup> انظر الموقع الرسمي للشركة الوطنية للتأمين SAA، www.saa.dz، اطلع عليه بتاريخ 2020/04/16.

- 2004 إعادة الهيكلة وإنشاء أقسام على حسب قطاعات السوق لتعزيز الإنتاجية. وإنشاء صندوق ضمان السيارات FGA.
- 2010 الفصل بين تأمين على الأشخاص والتأمين عن الأضرار.
- 2011 تم رفع رأسمال الشركة إلى 20 مليار دينار جزائري.
- 2015 إطلاق برنامج Network Makeover وقيام الشركة بتنويع محفظتها من خلال تطوير الصناعات غير المتعلقة بالسيارات. وتغيير الميثاق الجغرافي للشركة، كما تم الترويج لبرنامج إعادة تصميم الشبكة.
- 2016 تغيير المقر الرئيسي، والانتقال إلى مقر جديد لتعزيز ديناميكية الشركة الجديدة، وإعادة تنظيم الوكالات وترتيبها وفق للنتائج.
- 2017 مكنت النتائج الجديدة التي تحققت على مدى السنوات الخمس الماضية بتعزيز رأس مال الشركة بفضل الأرباح المتراكمة، وتم رفع رأسمال الشركة إلى 30 مليار دينار جزائري، أي ما يعادل 275 مليون دولار أمريكي، كما بلغت إستثمارتها الـ 46 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 420 مليون دولار أمريكي، وممتلكاتها من العقارات (الأراضي والمباني) مبلغ 29 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 265 مليون دولار أمريكي.
- 2018 التوقيع على اتفاقية الشراكة مع شركة رونو وإطلاق مكاتب التأمين في صالات العرض وتوقيع الاتفاقية مع MERILCO (قاعدة بيانات مكافحة الاحتيال، فرع السيارات).

### الفرع الثاني: الشكل القانوني والاستثمار الاستراتيجي للشركة الوطنية للتأمين SAA

#### أولاً: الشكل القانوني والشبكة التجارية للشركة SAA

الشركة الوطنية للتأمين SAA هي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم، برأسمال اجتماعي يقدر بـ 30 مليار دينار جزائري، يوجد مقرها بحي الأعمال- باب الزوار، معتمدة للممارسة لجميع فروع التأمين، وهي أول شركة تأمين وإعادة تأمين في الجزائر. وتحتل المرتبة الأولى في سوق التأمين الجزائري الحالي بنسبة 22.5% من الحصة السوقية الاجمالية، والمرتبة السادسة إفريقياً والثالثة عربياً والمؤمن الثاني في المنطقة المغاربية. كما بلغ حجم التداول لديها 27.4 مليار دينار جزائري، وتمتلك الشركة 15 مديرية جهوية و520 وكالة، موزعة على مستوى التراب الوطني مكلفة بالترويج وتوزيع منتجات التأمين وتشغل نحو 4140 موظف. وتعتمد الشركة 23 سمساراً و160 وكالة بنكية) بنوك التأمين(تقدم وتعرض منتجات التأمين المقدمة من طرف الشركة الأم<sup>136</sup>.

كما أن هناك العديد من الفروع التابعة للشركة الأم ولكنها مستقلة مالياً (Filiales) وهي نتجت من عملية التخصص (La Filialisation) ومنها<sup>137</sup>: الشركة الوطنية للخبرة (SAE-EXACT) و شركة تتعلق بعمليات المساعدة للسيارات (IPA: Inter Partner Assistance)، و شركة الأمن والحراسة.

<sup>136</sup> plan & budget previsionnels SAA 2019 et cloture 2018, p9.

<sup>137</sup> الموقع الرسمي للشركة الوطنية للتأمين SAA، مرجع سبق ذكره.

## ثانيا: الإستثمار الاستراتيجي للشركة SAA

تبلغ مساهمة الشركة الوطنية للتأمين نسبة 34% في العديد من الشركات العاملة في مختلف المجالات منها<sup>138</sup>:

- شركة تعمل في مجال العقارات Assure Immo SPA
  - شركة استثمارية SICAV/CELIM SPA
  - شركة متخصصة في التأمين على الأشخاص AMANA.
  - شركة متخصصة في الكشف عن النصب والإحتيال في عقود التأمين ALFA SPA
  - كما تبلغ مساهمتها نسبة 20% في الشركات التالية:
  - شركة إفريقية لإعادة التأمين AFRICA RE
  - الشركة الجزائرية لضمان وتأمين الصادرات CAGEX
  - شركة ضمان القرض العقاري SGCI
  - شركة إعادة التمويل الرهني SRH
  - شركة الاستثمار الفندقي SIH
- وتشارك الشركة في تطوير الخبرات، فهي المساهم الوحيد في الشركة الجزائرية للخبرة والمراقبة التقنية للسيارات، والتي تتكون بدورها من 28 مركز و400 موظف.
- مساهم مع الشركة AXA في شركة IPA Algerie أول شركة مساعدة خاصة في الجزائر.
  - مساهم في شركة COTA المتخصصة في المراقبة التقنية للسيارات.

## الفرع الثالث: منتجات الشركة الوطنية للتأمين SAA

تقدم الشركة العديد من المنتجات التأمينية منها<sup>139</sup>:

- تأمين الأخطار الصناعية.
- تأمين السيارات.
- تأمين التجار والخواص والمهنيين.
- التأمينات المتعلقة بالبناء.
- تأمين الأخطار الزراعية.
- تأمين النقل.
- تأمين متعدد الأخطار، السكنات والعمارات والأخطار التجارية.
- التأمين على القرض.

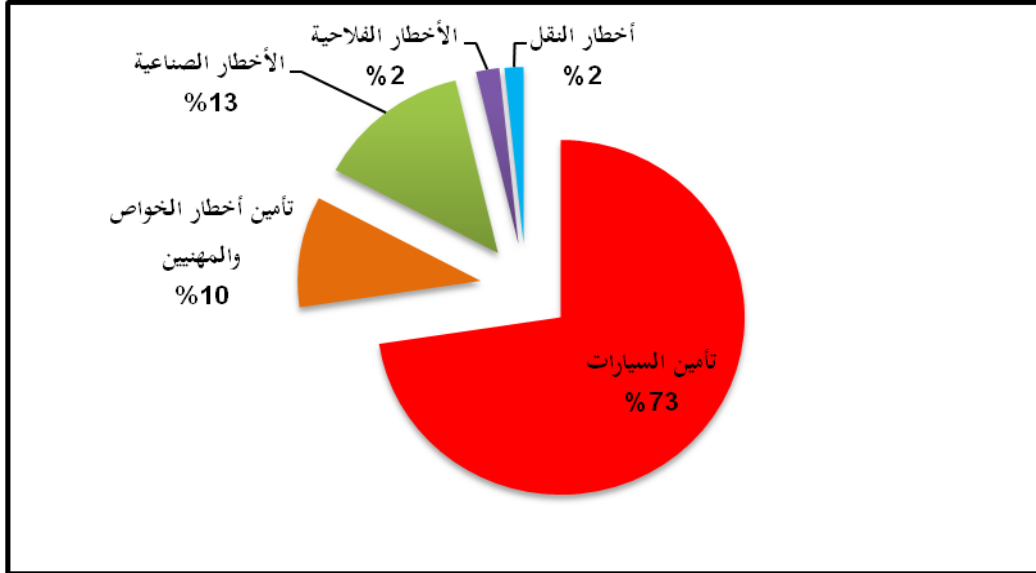
<sup>138</sup> SAA, division marketing, présentation sous titre: **SAA histoire, valeur et engagements**, alger, 2017, p13.

<sup>139</sup> الموقع الرسمي للشركة الوطنية للتأمين SAA، مرجع سبق ذكره.

- تأمين المسؤولية المدنية.

وغيرها من المنتجات التي تقدمها الشركة للمؤسسات والأشخاص، والشكل التالي يوضح تركيبة محفظة الشركة من المنتجات التأمينية لسنة 2018.

الشكل رقم (07): تركيبة محفظة منتجات التأمين الخاصة بالشركة SAA في سنة 2018



Source: plan & budget previsionnels SAA 2019 et cloture 2018 , p6

عند ملاحظة الشكل أعلاه يتبين لنا أن حصة التأمين على السيارات تقدر بـ 73% وهي حصة الأسد، بينما حصة التأمين على الأخطار الصناعية تقدر بـ 13% وتقدر حصة تأمين المخاطر المتعلقة بالخواص والمهنيين بـ 10% وحصة التأمين على الأخطار الفلاحية تقدر بـ 2% وحوالي 2% لأخطار النقل.

#### الفرع الرابع: أهداف الشركة

تأخذ الشركة بعين الاعتبار المعايير الدولية، وأن تكون في المدى المتوسط من بين الرواد قاريا وعربيا، ولم لا دوليا، ومن بين أهم أهدافها<sup>140</sup>:

- 1- الإحتفاظ بمكانتها القيادية في مجال التأمين بكافة أنواعه وإحتلال مكانة مرموقة بين الشركات العمومية الاقتصادية الجزائرية.
- 2- توفير فرص عمل وتقليص نسبة البطالة والمساهمة في بناء الاقتصاد الوطني عن طريق استثمار أموالها في المشاريع الاقتصادية.
- 3- إرضاء الزبائن، وكسب ولاءهم وثقتهم ورغبتهم في الإستمرار مع الشركة، عن طريق سرعة الاستجابة لمتطلباتهم وتذليل الصعوبات التي تواجههم.
- 4- تحسين مستويات الخدمة المقدمة ومواكبة التطورات الحاصلة.
- 5- المعاملة الجيدة والحسنة والإنسانية التي تليق بالزبائن وتقديم النصح والتوصيات الضرورية لتحقيق احتياجاتهم التأمينية.

<sup>140</sup> Plan stratégique de la SAA, 2017 / 2018

6- تحقيق الميزة التنافسية بين الشركات الناشطة في المجال نفسه.

7- الأخذ بكل وسيلة تجلب الربح وتجنّب الخسارة.

8- طرح منتجات جديدة تلي احتياجات الزبائن.

### الفرع الخامس: المشكلات التي تواجه الشركة الوطنية للتأمين SAA

تواجه الشركة العديد من المشكلات والتحديات تقف عائق في طريق نموها منها<sup>141</sup>:

1- نقص الثقافة التأمينية عند الجمهور.

2- الإختلاف في أسعار أقساط التأمين بينها وبين الشركات القديمة الموجودة في السوق مثل: (CNMA, MAATEC, CAAT, CAAR, TRUST, GAM, CIAR, 2A) خاصة بعد الغاء قانون التخصص في سنة 1989، والراجع بالدرجة الأولى للأعباء التي تتحملها الشركة أكثر من هذه الشركات نظرا لكون حجمها وعدد الموظفين التي تشغلهم.

3- إشتداد المنافسة بينها وبين الشركات الخاصة والأجنبية التي ظهرت بعد فتح سوق التأمين للمنافسة للخواص والأجانب سنة 1995، وعدم قدرتها على مجابهة الأسعار غير تنافسية التي تقدمها هذه الشركات رغم جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.

4- هروب الكوادر والكفاءات نتيجة ضعف الحوافز في الشركة وارتفاع الأجور في الشركات الخاصة والأجنبية.

5- ضعف الإقبال على تأمينات الأخطار المتعددة البسيطة مثل التأمين على المنازل والمهن... الخ.

6- ترك الشركات الخاصة والأجنبية تعمل بحرية وعدم القدرة على ضبط سوق التأمين في الجزائر وعدم إجبار هذه الشركات على تسوية الملفات العالقة مع الشركة، مما أثر على عملية تحصيل الطعون ودفع التعويضات لزيائنها.

7- كثرة الأعباء الواقعة على عاتق الشركة نتيجة العدد الهائل من الموظفين الذين تشغلهم والممتلكات العقارية التي تحتاج الى ترميم وصيانة على الدوام.

8- ارتفاع حوادث المرور بالجزائر مما يحتم على الشركة صرف مبالغ ضخمة لتسوية الملفات.

9- انحصار المنافسة بينها وبين الشركات الأخرى في إطار السعر فقط دون جودة الخدمات.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وبعض التحليلات لنشاط الشركة الوطنية للتأمين SAA

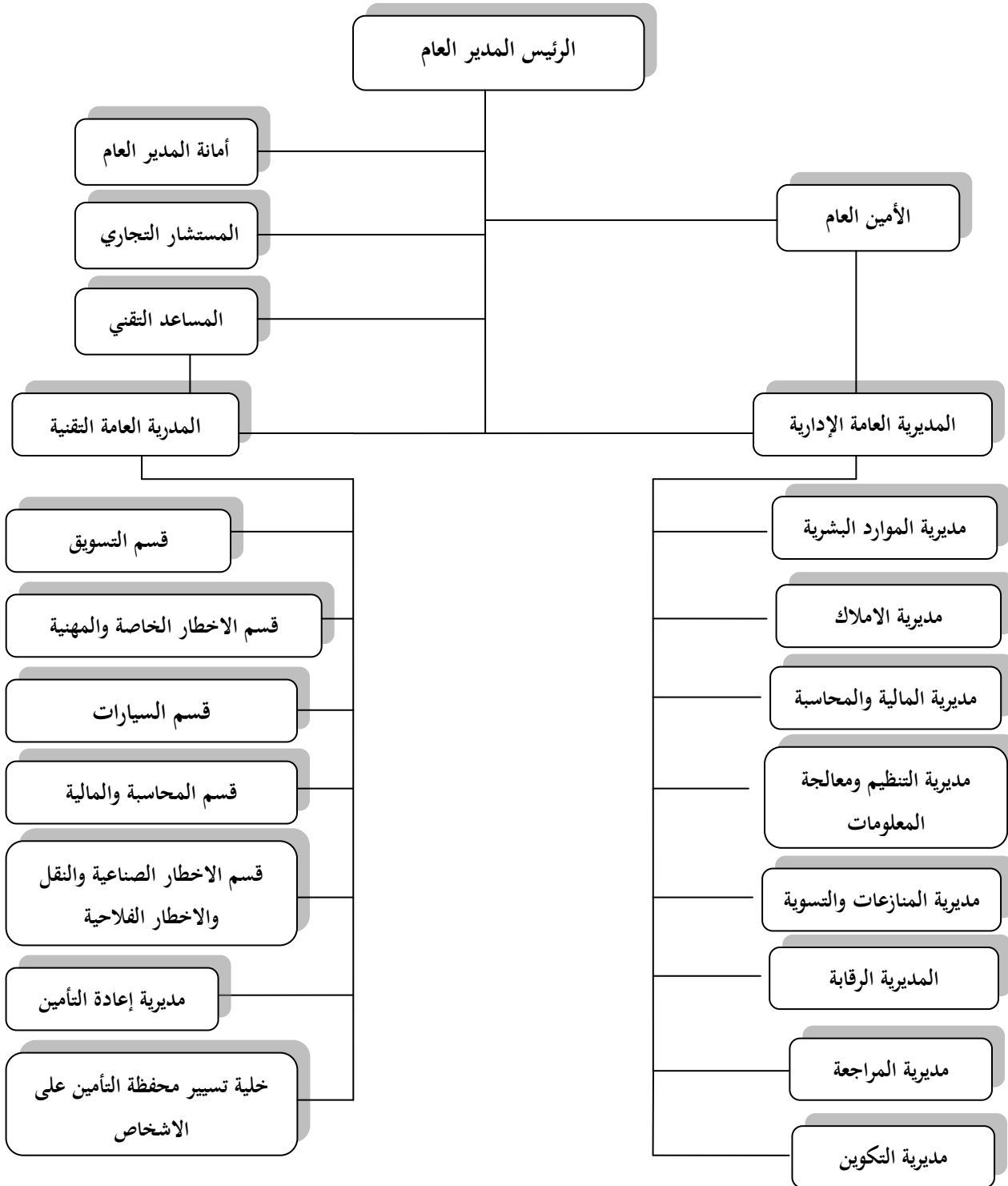
يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين ثلاثة مستويات تنظيمية، أولها المديرية العامة أين يتم تجميع المعطيات وتحديد السياسة العامة لنشاط الشركة، تليها المديرية الجهوية التي تشرف على عدد من الوكالات التابعة لها ثم تليها الوكالات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تكون بالقرب من الزبائن وتقوم بعمليات الاكتتاب لعقود التأمين.

<sup>141</sup> مقابلة مع السيد رئيس دائرة التسويق بالمديرية الجهوية للشركة، سطيف، 12 ماي 2020.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

يدير الشركة رئيس مدير عام ويساعده في ذلك إثنان من النواب مساعدين: نائب مدير عام مكلف بالجانب الإداري مرتبط بالمديريات المركزية، ونائب مدير عام مكلف بالجانب التقني وهو مرتبط بالأقسام (Division).

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

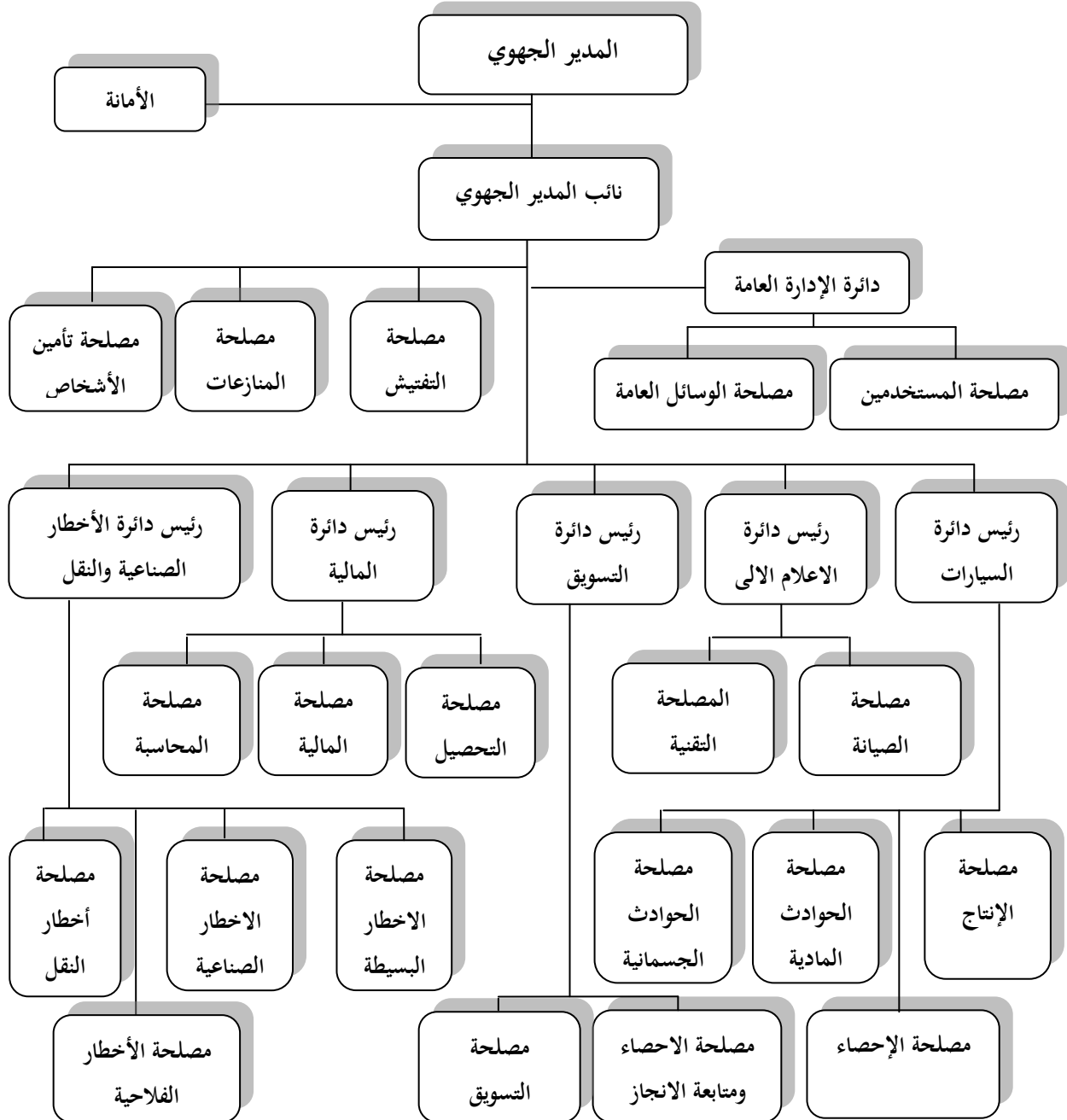


Source: le réseau commercial, SAA, Alger, 2016, p 03-05

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية

يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية مختلف وظائف الشركة، حيث نلاحظ أن المدير الجهوي في أعلى الهيكل التنظيمي حيث يشرف على جميع الدوائر ويعود إليه اتخاذ جميع القرارات ويساعده في ذلك نائب المدير الجهوي، وتضم كل دائرة مجموعة من المصالح يختلف عددها ووظائفها من مصلحة لأخرى كما هو موضح بالشكل أدناه.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية SAA سطيف



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على معلومات مقدمة من دائرة التسويق، المديرية الجهوية بسطيف.

## الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة

تحتوي الشركة على 15 مديرية جهوية، من بينها المديرية الجهوية بسطيف والتي تضم 62 وكالة في كل من ولاية المسيلة، سطيف، بجاية، برج بوعرييج، و09 مكاتب تأمين بنكية و08 سمسار تأمين، وتمثل الوكالة قاعدة الهيكل التنظيمي فهي نقطة إبرام عقود التأمين وتسوية ملفات الحوادث، ويظم الهيكل التنظيمي للوكالة المصالح التالية<sup>142</sup>:

**1- مدير الوكالة:** إن مدير الوكالة هو المسؤول المباشر على مصالح الوكالة وهو الذي يخطط وينظم ويوجه ويراقب حتى يتمكن من إدارة الوكالة بشكل جيد، لذا يتوجب عليه أن يعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها من منظور التنظيمي، وله عدة وظائف نذكر منها<sup>143</sup>:

- تحديد أهداف الوكالة خلال الفترة القادمة في ضوء رغبات العملاء.

- تقسيم الأهداف المطلوب تحقيقها على مدار السنة المالية.

- تحديد العمل الذي يستوجب تحقيق الأهداف المرجوة.

- توزيع المهام والأعمال بين الموظفين.

- عقد جلسات تقييم دورية داخل الوكالة للتأكد من تحقيق النتائج المطلوبة.

- تحديد العملاء وأصحاب المصالح.

- تحسين الخدمات المقدمة من طرف الوكالة مع السهر الدائم على التحكم في المخاطر.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للتأكد من تحقيق الأهداف السنوية.

ويعمل مدير الوكالة بالتنسيق مع المدير الجهوي بوضع الخطوط العريضة للوكالة وذلك في إطار السياسة العامة

للشركة والمستقبل التجاري للوكالة، حيث أنه بمشاركة واستشارة دوائر المديرية يعمل للحصول على الدعم المطلوب وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة في السياسة العامة للشركة. هذا من جهة ومن جهة ثانية يجب أن تكون لمدير الوكالة علاقة جيدة مع الموظفين وذلك بمباشرة مهمة الإعلام والحوار المفتوح والصريح من أجل خلق جو عمل أخوي، كما يجب على مدير الوكالة أن يحافظ على العلاقة الوطيدة مع الزبائن المهمين كما يحافظ على العلاقات المهنية مع المحامين والمحضرين القضائيين... الخ.

**2- مصلحة الإنتاج:** تعد مصلحة الإنتاج من أهم المصالح في الوكالة كونها تقوم بتسويق المنتج (عقد التأمين) وفق

عقد رضائي للطرفين بين المؤمن (الشركة)، والمؤمن له (الزبون)، وتسهر مصلحة الإنتاج على<sup>144</sup>:

- حسن التكفل بالزبائن.

- حسن سير المصلحة.

- التسويق الجيد للخدمة مع سرعة التفاني فيها.

<sup>142</sup>مقابلة مع السيد رئيس دائرة السيارات بالمديرية الجهوية بسطيف، مرجع سبق ذكره.

<sup>143</sup> مقابلة مع السيد مدير وكالة رقم 2808، المسيلة، 20 ماي 2020.

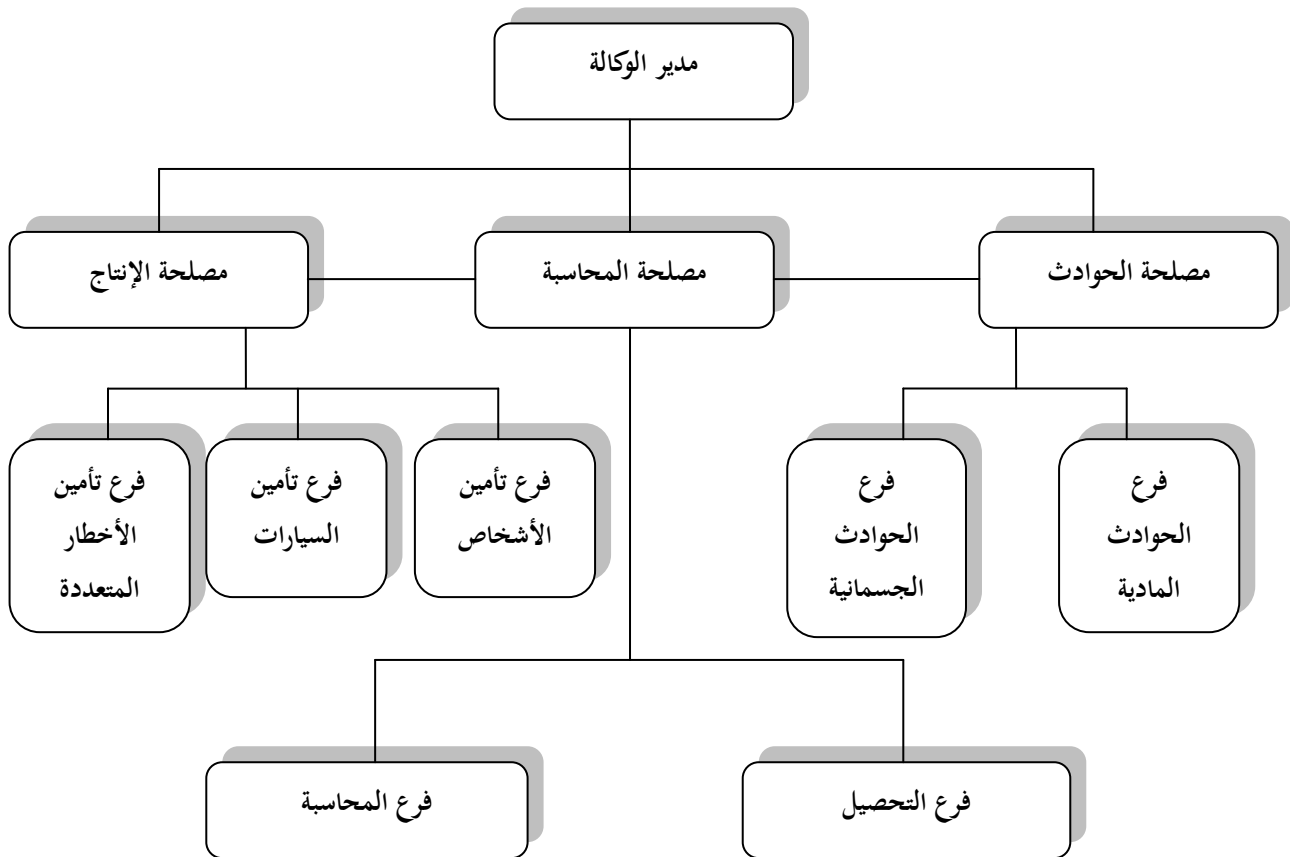
<sup>144</sup> المرجع نفسه.

وتتضمن ثلاثة فروع هي: فرع تأمين الأشخاص، فرع تأمين السيارات، فرع تأمين الاخطار المتعددة.

**3- مصلحة المحاسبة:** لمصلحة المحاسبة أهمية كبيرة في الوكالة فهي تسهر على التأكد من أن يقابل كل عقد تأمين مبرم، قسط مدفوع من طرف الزبون. كما أنها تعتبر الحلقة الواصلة بين مصلحي الإنتاج والحوادث، فهي تقوم بتحصيل ايرادات التأمين من خلال عملية بيع المنتج وتحصيل ايرادات الطعون المستحقة في اطار معالجة ملفات الحوادث. وتقوم كذلك بدفع التعويضات للزبائن جراء هذه الحوادث وتضم فرعين هما فرع المحاسبة وفرع التحصيل.

**4- مصلحة الحوادث:** تقوم هذه المصلحة بفتح ملفات الحوادث الواقعة وتكليف الخبراء بمعاينة واعداد محضر خبرة التقنية للممتلكات المتضررة، ثم اعداد محضر الحساب الذي يرسل الى مصلحة المحاسبة لاجل تسديد التعويضات بعد إمضاءه من طرف مدير الوكالة وتضم فرعين هما فرع الحوادث المادية وفرع الحوادث الجسمانية. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: من إعداد الطالبين، بناء على معلومات مقدمة من مدير وكالة المسيلة.

الفرع الرابع: النتائج المحققة من طرف الشركة

أولاً: النتائج المحققة من طرف الشركة

حققت الشركة الوطنية للتأمين نهاية سنة 2018 حصة سوقية تقدر بـ 22% وإحتلت المرتبة الأولى بحجم رقم أعمال يقدر بـ 27697 مليون دينار، محققةً بذلك نسبة نمو تقدر بـ 4.34% مقارنة بسنة 2017 وبتقدير بـ

1152 مليون دينار جزائري. هذه الزيادة كانت في جميع فروع التأمين المختلفة، والجدول التالي يوضح هذه الأرقام بالتفصيل<sup>145</sup>.

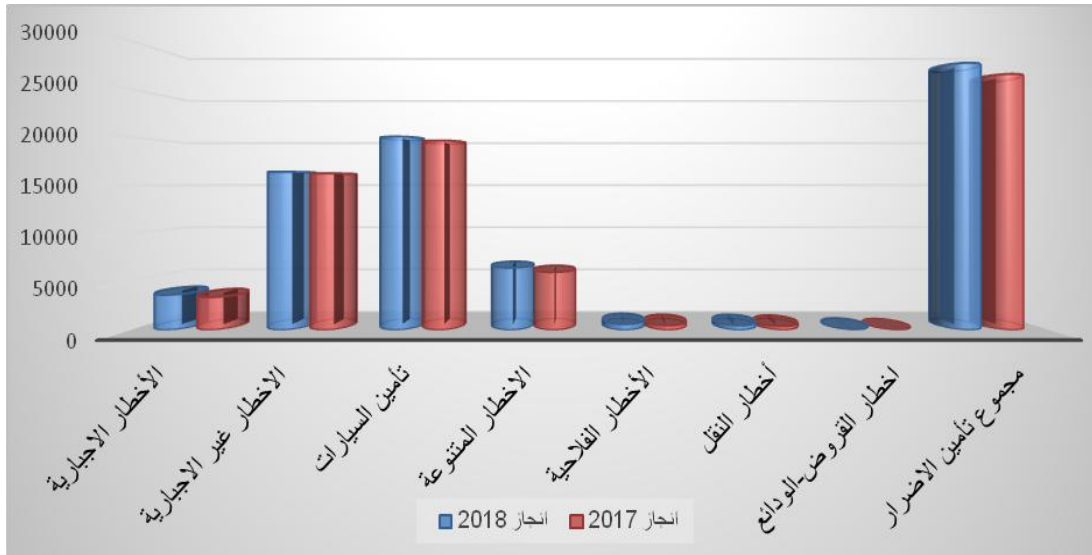
**الجدول رقم (02): تطور رقم أعمال الشركة لسنة 2018 مقارنة بسنة 2017**

الأرقام بـ المليون دج

التركيبية		النمو		انجاز		الفروع
2017	2018	المبلغ	النسبة	2017	2018	
13296	14603	244	%7.20	3396	3641	الأخطار الاجبارية
52301	54418	162	%1.00	16235	16398	الاحطار غير الاجبارية
65597	69021	407	%2.07	19631	20038	تأمين السيارات
45867	46628	460	%7.67	5993	6453	الاحطار المتنوعة
2624	2474	122	%24.78	492	614	الأخطار الفلاحية
5887	5828	83	%20.53	405	489	أخطار النقل
2136	2144	80	%1597	5	85	احطار القروض-الودائع
122111	126095	1152+	%4.34+	26527	27679	مجموع تأمين الاضرار

**Source:** Societe nationale d'assurance, division marketing, Rapport Annuel 2818,Algérie, Mars 2019,p16.

**الشكل رقم (11): تطور رقم أعمال الشركة SAA نهاية سنة 2018 مقارنة بسنة 2017**



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التقرير السنوي لقسم التسويق بالمديرية العامة، 2018، ص16.

<sup>145</sup> Societe nationale d'assurance, Division marketing, Rapport Annuel 2018, Algérie, Mars 2019, p16.

كما أن الشركة سجلت 338089 حادث مرور مصرح به نهاية سنة 2018، بزيادة تقدر بـ 2417 ملف مقارنة بسنة 2017 وقامت بتسوية 318033 ملف بنهاية سنة 2018، مما أدى الى تخفيض مخزونها من الملفات إلى 94592 ملف مقارنة بنهاية سنة 2017 والذي كان حوالي 96987 ملف أي بنسبة 6%<sup>146</sup>.

### ثانياً: النتائج المتحققة من طرف المديرية الجهوية SAA بسطيف

حققت المديرية الجهوية بسطيف نهاية سنة 2018 رقم أعمال يقدر بـ 3084 مليون دينار، محققةً بذلك نسبة نمو تقدر بـ 4% مقارنة بسنة 2017 وبزيادة تقدر بـ 120.5 مليون دينار جزائري. هذه الزيادة كانت في جميع فروع التأمين باستثناء فرع التأمين عن أخطار النقل الذي سجل انخفاضاً بنسبة 2% بما يعادل 500 مليون سنتيم والجدول التالي يوضح هذه الأرقام بالتفصيل<sup>147</sup>.

### الجدول رقم (03): تطور رقم أعمال المديرية الجهوية SAA سطيف لسنة 2018 مقارنةً بسنة

2017

الأرقام بـ المليون دج

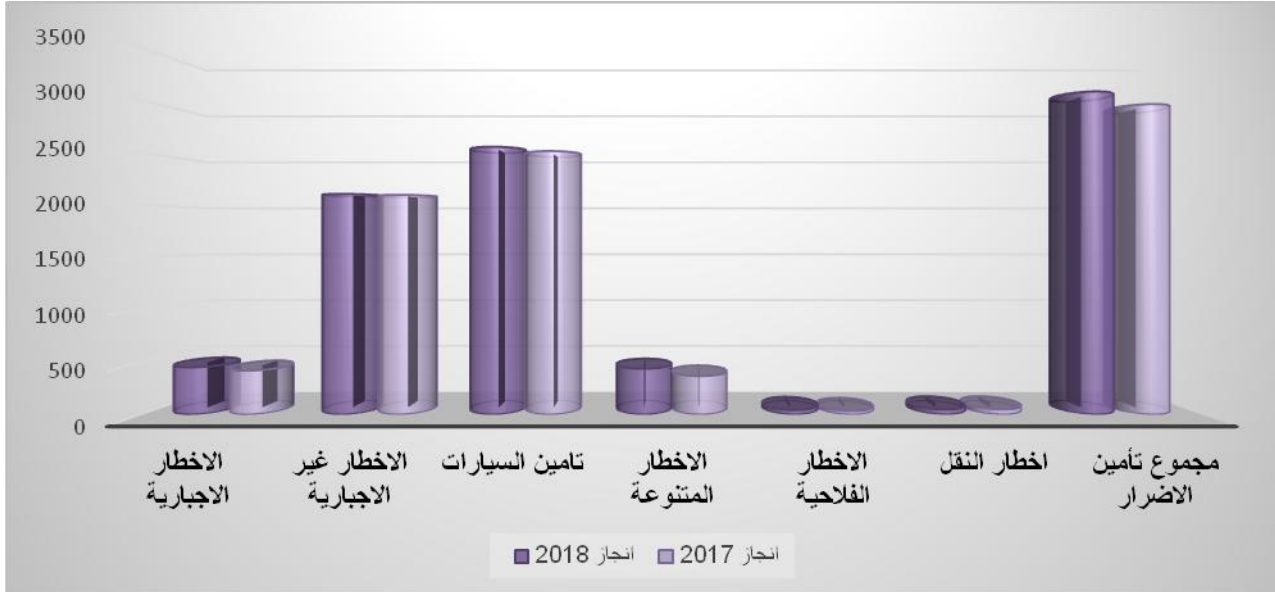
الفرع	انجاز		النمو		التركيبية	
	2018	2017	النسبة	المبلغ	2018	2017
الأخطار الاجبارية	450	418	8%	32	14,60%	14,09%
الاخطار غير الاجبارية	2106	2097	0.43%	9	68,30%	70,79%
تأمين السيارات	2556	2515	1.63%	41	82,90%	84,88%
الاخطار المتنوعة	437	367	19.07%	70	14,18%	12,40%
الأخطار الفلاحية	43	33	30%	10	1,36%	1,09%
أخطار النقل	48	48.5	-2%	-0.5	1,55%	1,64%
مجموع تأمين الاضرار	3084	2963.5	4%	120.5	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين، بناءً على معلومات مقدمة من رئيس دائرة التسويق بالمديرية الجهوية، سطيف.

<sup>146</sup> Societe nationale d'assurance, Division marketing, Rapport Annuel 2018, Algérie, Mars 2019, p19

<sup>147</sup> Ibid, p16

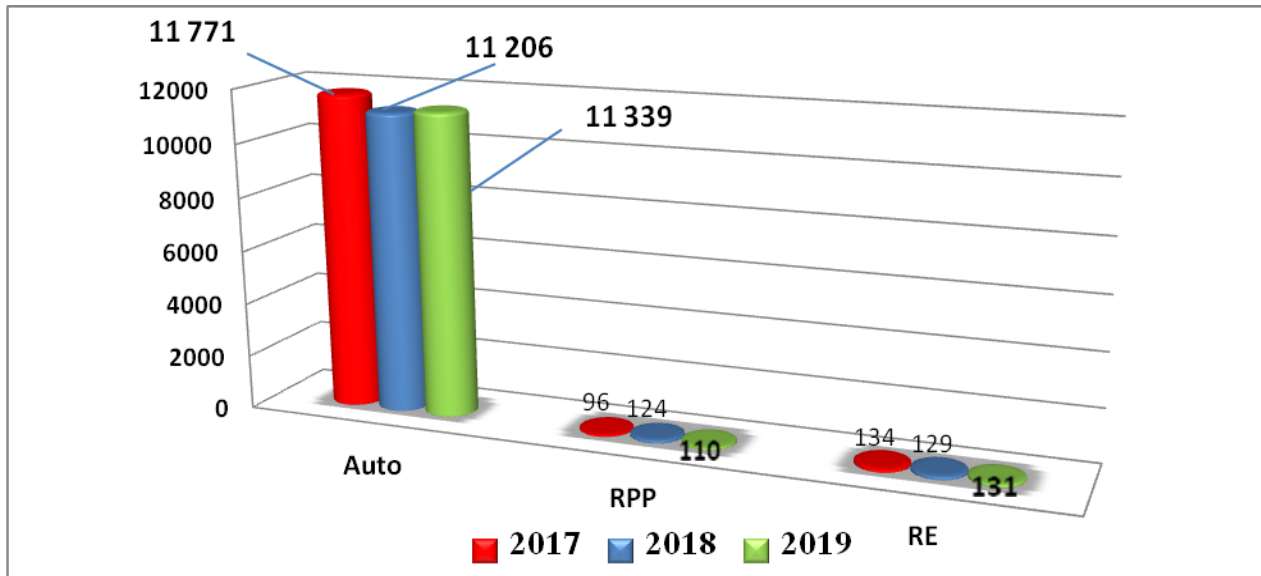
الشكل رقم (12): تطور رقم أعمال المديرية الجهوية SAA سطيف نهاية سنة 2018 مقارنة بسنة 2017



مصدر: من إعداد الطالبين، بناءً على معلومات مقدمة من رئيس دائرة التسويق بالمديرية الجهوية، سطيف.

أما فيما يخص تسيير حوادث المرور فإن المديرية تمتلك مخزون هام من ملفات الحوادث والذي بلغ نهاية سنة 2019 حوالي 11339 ملف رغم عمليات التصفية والتسوية التي باشرتھا المديرية في سنة 2019. أما مخزون المديرية من ملفات حوادث الأخطار الخاصة والمهنية، ارتفع من 96 ملف في سنة 2017 الى 124 ملف في نهاية سنة 2018 لينخفض الى 110 ملف سنة 2019، بينما مخزون المديرية من ملفات حوادث الناتجة عن أخطار التأمين للمؤسسات فبلغ 131 ملف نهاية سنة 2019، والشكل التالي يوضح تطور مخزون المديرية من ملفات الحوادث للسنوات الثلاثة الاخيرة.

الشكل رقم (13): تطور مخزون المديرية الجهوية SAA سطيف من ملفات الحوادث لسنوات 2017،2018،2019



مصدر: من إعداد الطالبين بناءً على معلومات مقدمة من رئيس دائرة السيارات بالمديرية الجهوية بسطيف.

## المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة الميدانية المتبع

تناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي المبحث بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

## الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ومعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

## الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

## أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركة الوطنية للتأمين SAA، المؤسسة العمومية الاقتصادية والتي تضم 15 مديرية جهوية و 288 وكالة وتشغل 4140 موظف. غير أن مجتمع الدراسة تضمن ثلاث فئات هي: مدراء الوكالات، رؤساء المصالح ونواب رؤساء المصالح، لأن آراءهم ستخدم هذه الدراسة بشكل كبير لضمان اختيار العينة المختصة وذات المعرفة بموضوع الدراسة والحصول على نتائج أكثر دقة.

## ثانياً: عينة الدراسة

شكلت عينة الدراسة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بسطيف والبالغ عددهم 29 وكالة حيث تم اختيار 10.07 % من مجتمع الدراسة لإجراء الدراسة عليها، وبلغت وحدة التحليل والمعاينة 109 مبحوثاً. وشملت عينة الدراسة 29 مدير وكالة و 19 رئيس مصلحة و 61 نائب رئيس مصلحة، تابعين للمديرية الجهوية SAA بسطيف، وقد تم توزيع 98 استمارة، استعيد منها 95 استمارة كاملة صالحة للتحليل، أي بنسبة 96.94 % من إجمالي الاستمارات الموزعة. بعد تسجيل 3 حالات امتناع وغياب 11 نائب رئيس مصلحة كونهم في عطلة استثنائية بسبب جائحة كورونا لم يتم توزيع الاستبيان عليهم.

## الفرع الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

تألف هذه الدراسة من جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري تم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. وتستند الدراسة الحالية في جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة من خلال، مصدرين هما:

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

- البيانات الخاصة بالجانب التاريخي للمؤسسة، والتعريف بها وموقعها وإمكاناتها.
  - البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.
  - البيانات الخاصة بعدد المديرين والوكالات والعمال التي توظفهم الشركة.
- المصادر الأولية: هي الاستبيان، من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، فهو عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعداداً محكماً ودقيقاً انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها من جهة وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب الحصول عليها من جهة ثانية. لهذا قمنا بوضع الاستبيان كأداة للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة وهذا بعد الانتهاء من الإطار النظري للدراسة والاطلاع على أهم الدراسات السابقة.
- وقبل أن يصبح إستبيان الدراسة الراهنة في صيغته النهائية مراعاة مراحل أهمها:
- صياغة إستبيان أولي بعد أن أبدى الأستاذ المشرف حوله عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون، تم عرضه على مجموعة من أساتذة التسيير العمومي وإدارة الأعمال ملحق رقم (02) لأجل التحكيم بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى كفاءته في قياس متغيرات الدراسة.
  - وبعد إدخال التعديلات اللازمة على الإستبيان توجهنا إلى ميدان الدراسة وقمنا بتوزيع الإستبيان على 98 فرد من مجتمع الدراسة. وهو مكون من ثلاثة أقسام كما يلي:
- القسم الأول: ويتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء ورؤساء المصالح المستجوبين لوكالات الشركة الوطنية للتأمين: SAA التابعين لنطاق المديرية الجهوية (سطيف). وهي جنس المستجوب، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.
- القسم الثاني: ويتضمن بعض الأسئلة والفقرات، حول أهم مظاهر تجسيد لامركزية اتخاذ القرار في وكالات الشركة الوطنية للتأمين SAA من خلال: (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة ودرجة تمركز عملية اتخاذ القرار)، وتكون من 23 فقرة موجهة إلى أفراد الدراسة.
- القسم الثالث: ويضم أسئلة حول مدى تأثير الوظائف الإدارية الرئيسية للمسؤولين (المدراء ورؤساء المصالح) بحقيقة تطبيق اللامركزية في إطار تسيير خدمة التأمين في وكالات الشركة الوطنية للتأمين SAA. وتكون من 19 فقرة موجهة إلى أفراد الدراسة.

#### الفرع الرابع: حدود الدراسة

##### أولاً: الحدود المكانية

تتم هذه الدراسة الميدانية بالبحث عن أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة بالشركة الوطنية للتأمين SAA، من خلال معرفة وجهات نظر أفراد عينة البحث والتي تم حصرها في ثلاث فئات، فئة مدراء الوكالات، رؤساء المصالح ونواب رؤساء المصالح، بالوكالات التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

### ثانياً: الحدود الزمانية

استمرت الدراسة الميدانية أكثر من 4 أشهر، حيث امتدت من 25 جانفي 2020 إلى غاية 30 ماي 2020، ونظراً لتزامن هذه الفترة مع انتشار وباء كورونا واجهتنا صعوبات في مقابلة أفراد العينة والتقرب منهم فضلاً عن توزيعهم حسب المناطق الجغرافية عبر ولايات سطيف، بجاية، برج بوعرييج، المسيلة.

### المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: الأسلوب الإحصائي المستخدم

إن جمع البيانات دون تحليلها وتفسيرها تبقى نتائج مبهمة وغير دالة وغير واضحة للمطلع عليها ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل هذه النتائج ذات معنى وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سوف يقوم الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### الأسلوب الكمي:

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

$$\text{طول الفئة} = \frac{1 - 5}{5} = 0.79$$

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

بالتالي يكون جدول ليكارت كالتالي:

#### جدول رقم (04): مقياس ليكارت

الدرجة	الصفة	الفرق	الي	من	سلم ليكارت
منخفضة	غير موافق بشدة	0.79	1.79	1	1
	غير موافق	0.79	2.59	1.8	2
متوسطة	محايد	0.79	3.39	2.6	3
مرتفعة	موافق	0.79	4.19	3.4	4
	موافق بشدة	0.80	5	4.2	5

المصدر: الباحثان، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## الأسلوب الكيفي

وهو يعتمد على الجانب الوصفي في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، فهو يسمح بإبراز المدلول السوسيوولوجي للأرقام الكمية واستكشاف طبيعة العلاقات التي تربط بين الظواهر وتفسيرها<sup>148</sup>.

### الفرع الثاني: إختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق أداة الدراسة (الاستبيان) يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها،<sup>149</sup> وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ - إختبار الصدق الظاهري للأداة: اعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص الإداري والأكاديمي من الأساتذة والذين بلغ عددهم 04. حيث تم تعديل بعض العبارات سواء من حيث صيغتها أو مدى قياسها لما وضعت له، وكذا تكرار بعض العبارات وتشابه صياغتها، وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحثان بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية والملحق رقم (01) يوضح الاستبيان في صورته النهائية.

ب - إختبار صدق الاتساق الداخلي للأداة: وما يتعلق بثبات استبانة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل كرونباخ ألفا.

والجدول رقم (05) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما

هو مبين في الجدول:

### جدول (05): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا
تفويض السلطة	06	0.71
تبسيط الإجراءات	04	0.62
تدفق المعلومات	04	0.76
المرونة	04	0.79
درجة تمركز اتخاذ القرار	05	0.33
لامركزية اتخاذ القرار	23	0.79
إدارة الخدمة	19	0.92
الثبات الكلي للأداة	42	0.89

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

<sup>148</sup> علي بشاغا، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير تنظيم وعمل، سطيف 2015 ص 192.

<sup>149</sup> المرجع نفسه، ص 188.

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي ممتازة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.89 عند الدرجة الكلية أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 89% من البيانات والنتائج الحالية، فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها، أي في حالة إعادة القياس. وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لإغراض الدراسة.

## المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

## المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

فيما يلي سيتم عرض التحليل الوصفي لبيانات الدراسة من خلال وصف البيانات الأولية لمفردات الدراسة، وكذا وصف لآجهاهم نحو محاور الدراسة الرئيسية وذلك على النحو التالي:

## الفرع الأول: وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية تم حساب التوزيع التكراري والنسبي وجاءت كما يلي:

## جدول رقم (06): وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكر	60	63.2
		أنثى	35	36.8
2	العمر	أقل من 30	15	15.8
		من 30-40	39	41.1
		من 41-50	34	35.8
		أكثر من 50	7	7.4
3	المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	17	17.9
		جامعي (ليسانس، ماستر دراسات عليا (ماجستير، دكتورا)	77	81.1
4	المسمى الوظيفي	مدير وكالة	28	29.5
		رئيس مصلحة	14	14.7
		نائب رئيس مصلحة	53	55.8
5	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	12	12.6
		من 5-10	43	45.3
		11 سنة فأكثر	40	42.1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (6) أن المتغيرات الديموغرافية كانت كالتالي: حيث كانت نسبة الذكور أكبر من الاناث حيث بلغت 63.2%، كما ان الفئة العمرية للعينة تركزت في الفئتين من 30 الى 40 و 41 الى 50 بنسبتين 41.1% و 35.8% على التوالي، وجاء المستوى التعليمي لفئة جامعي بنسبة 81.1% بينما جاء مستوى ثانوي ب 17.9%، كما جاء المسمى الوظيفي نائب رئيس مصلحة بنسبة اكبر ب 55.8% ويليه مدير وكالة بنسبة 29.5% ويليه رئيس مصلحة بنسبة 14.7%. كما جاء متغير مدة الخدمة بنسبة 45.3% للفئة من 6 الى 10 سنوات و 42.1% لفئة أكثر من 11 سنة و 12.6% لفئة أقل من 6 سنوات.

الفرع الثاني: اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة

### 1- اتجاهات مفردات الدراسة نحو تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار

للتعرف على اتجاه مفردات الدراسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرار في الوكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع البنود المكونة لهذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (07): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاه مفردات الدراسة نحو اللامركزية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	0.45	3.10	تفويض السلطة
مرتفعة	0.61	3.66	تبسيط الإجراءات
مرتفعة	0.57	3.97	تدفق المعلومات
متوسطة	0.70	2.82	المرونة
مرتفعة	0.43	3.77	تمركز اتخاذ القرار *
متوسطة	0.35	** 3.39	الدرجة الكلية

\* عبارات المركزية

\*\* تم حساب الوسط الحسابي الكلي بعد عكس عبارات المركزية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (7) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو اللامركزية في اتخاذ القرار في الوكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لامركزية اتخاذ القرار بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.35) وهذا يدل على أن تطبيق اللامركزية بالدرجة الكلية جاء بدرجة متوسطة، كما جاء محور تدفق المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.57) بدرجة مرتفعة، وجاء محور تبسيط الإجراءات بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.61) بدرجة مرتفعة، وجاء محور تفويض السلطة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.45)، وجاء محور المرونة في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.70).

وتعود هذه النتيجة الى أن محاور اللامركزية (تفويض السلطة والمرونة) جاءت بدرجة متوسطة، لكون التفويض في نطاق معين وليس على نطاق واسع في الوكالات التابعة للشركة الوطنية للتأمين، كما أن المرونة جاءت بدرجة متوسطة نظرا للقوانين العمومية التي تسير بها الوكالات وحتى الشركة والتي تتميز بالجمود وكذا هيكلها التنظيمي الرسمي، رغم أن محاور تبسيط الاجراءات وتدفق المعلومات جاء بدرجة مرتفعة، نظرا لاعتماد الوكالات على تكنولوجيا الاعلام والاتصال وأنظمة متطورة لتسيير ملفاتها. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (دنيا محمد عرار، 2019) ودراسة (فرح صابر خليل ابو عياش، 2017)، حيث التي أظهرت درجة متوسطة لواقع اللامركزية.

## 2- اتجاهات مفردات الدراسة نحو تطبيق تفويض السلطة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال تفويض السلطة في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa في الجدول (8) التالي:

جدول (08): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاه مفردات الدراسة نحو تفويض السلطة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	0.95	2.92	يتم تفويض السلطة لك حسب الكفاءة الوظيفية التي تمتلكها
مرتفعة	0.86	3.49	تُمنح لك سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام التي تتوافق مع وظيفتك
متوسطة	0.83	2.88	لديك صلاحية كاملة للمساهمة في صياغة برامج خدمة التأمين المتعلقة بوكالتك
مرتفعة	0.83	3.78	هناك تناسب بين السلطة المفوضَة إليك والمسؤولية الملقاة على عاتقك.
مرتفعة	0.78	3.70	الرقابة المطبقة من الإدارة العليا على مسؤولياتك شديدة.*
متوسطة	0.84	3.25	مبادراتك الشخصية في التسيير تلقى تشجيع داعم من قبل الإدارة العليا.
متوسطة	0.45	** 3.10	تفويض السلطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (8) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو تفويض السلطة في الوكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتفويض السلطة بلغ (3.10) وانحراف معياري (0.45) وهذا يدل على أن تفويض السلطة بالدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (هناك تناسب بين السلطة المفوضَة إليك والمسؤولية الملقاة على عاتقك) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.83) بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (لديك صلاحية كاملة للمساهمة في صياغة برامج خدمة التأمين المتعلقة بوكالتك). بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.83) بدرجة متوسطة.

### 3- اتجاهات مفردات الدراسة نحو تطبيق تبسيط الإجراءات:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال تبسيط الإجراءات في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa في الجدول (9) التالي:

جدول (09): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيع التكراري لاتجاهات مفردات الدراسة نحو تبسيط الإجراءات

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	0.80	3.92	الإجراءات الخاصة بعملياتك الإدارية واضحة بشكل كافٍ في القوانين التي تصدرها الشركة الوطنية للتأمين. SAA
مرتفعة	0.83	3.72	الإجراءات المتعلقة بمهامك الإدارية سهلة التنفيذ.
متوسطة	1.07	2.93	الإجراءات الداخلة في عملية اتخاذ قراراتك الإدارية عددها قليل.
مرتفعة	0.84	4.07	إجراءات عملية تنفيذ أداءات خدمة التأمين بسيطة بالنسبة للموظفين في وكالتك.
مرتفعة	0.61	3.66	تبسيط الإجراءات

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (9) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو تبسيط الإجراءات في الوكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتبسيط الإجراءات بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن تبسيط الإجراءات بالدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (إجراءات عملية تنفيذ أداءات خدمة التأمين بسيطة بالنسبة للموظفين في وكالتك.) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.84) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (الإجراءات الداخلة في عملية اتخاذ قراراتك الإدارية عددها قليل.) بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.07).

### 4- اتجاهات مفردات الدراسة نحو تطبيق تدفق المعلومات:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال تدفق المعلومات في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa في الجدول (10) التالي:

جدول رقم (10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات مفردات الدراسة نحو تدفق المعلومات

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	0.72	4.05	تتاح لك معلومات دقيقة عن الأهداف الإستراتيجية العامة للإدارة العليا.
مرتفعة	0.85	3.61	المعلومات التي تحصل عليها من مديرتك كافية لاتخاذ قراراتك في الوقت المناسب
مرتفعة	0.66	4.16	نظم الاتصال، المكونة من: الوسائط، القنوات، أساليب نقل المعلومات... الخ، متاحة في الوكالة بشكل مقبول.
مرتفعة	0.66	4.08	نظام المعلومات (Orass) متاح لك في الوكالة سهل الاستخدام.
مرتفعة	0.57	3.97	تدفق المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (10) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو تدفق المعلومات في الوكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية تدفق المعلومات بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.57) وهذا يدل على أن تدفق المعلومات بالدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (نظم الاتصال، المكونة من: الوسائط، القنوات، أساليب نقل المعلومات... الخ، متاحة في الوكالة بشكل مقبول..) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.66) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (المعلومات التي تحصل عليها من مديرتك كافية لاتخاذ قراراتك في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.85).

**5- اتجاهات مفردات الدراسة نحو تطبيق المرونة:**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال المرونة في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa في الجدول (11) التالي:

**جدول (11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات مفردات الدراسة نحو المرونة**

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
منخفضة	0.80	2.46	لديك القدرة على تغيير قراراتك بسرعة كافية في الوكالة.
متوسطة	0.95	2.73	الهيكل التنظيمي لوكالتك يتيح لك تكيف قراراتك مع التغيرات الحاصلة في محيط أعمال خدمة التأمين .
مرتفعة	0.90	3.45	لديك القدرة على صنع مبادرات من أجل توفير جهود تأدية الخدمة التأمينية في وكالتك.
متوسطة	0.92	2.64	لديك القدرة على تغيير حجم الرقابة على موظفيك حسب ظروف وكالتك.
متوسطة	0.71	2.82	المرونة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (11) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو المرونة في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية المرونة بلغ (2.82) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن المرونة بالدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (لديك القدرة على تغيير حجم الرقابة على موظفيك حسب ظروف وكالتك.) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.90) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (لديك القدرة على تغيير قراراتك بسرعة كافية في الوكالة.) بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.80).

### 6- اتجاهات مفردات الدراسة نحو درجة تمركز عملية اتخاذ القرار:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال درجة تمركز عملية اتخاذ القرار في وكالات الشركة الوطنية للتأمين SAA في الجدول (12) التالي:

جدول (12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات مفردات الدراسة نحو درجة تمركز

#### عملية اتخاذ القرار

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	0.94	3.60	القرارات الرئيسية المصيرية حول خدمات التأمين تصدر من المدير الجهوي بمشاركة مسؤولي الوكالات*.
مرتفعة	0.78	4.02	قراراتك في الوكالة تحتاج إلى مشورة مديرك المسؤول عنك مباشرة.
مرتفعة	0.89	3.29	يتم وضع مبادرات برامج خدمة التأمين الخاصة بالوكالة من طرف المديرية الجهوية بمشاركة مسؤولي الوكالة*.
مرتفعة	0.79	3.93	اللوائح القانونية الصادرة عن مجلس الإدارة العليا لشركة Saa تركز لمركزية القرارات في التسيير.
مرتفعة	0.70	4.01	تسوية ملفات التأمين المهمة في وكالتك يتطلب الحصول على تفويض من مستويات إدارية أعلى في كل مرة.
مرتفعة	0.43	** 3.77	درجة تمركز عملية اتخاذ القرار

\* عبارات اللامركزية

\*\* تم حساب الوسط الحسابي الكلي بعد عكس عبارات اللامركزية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (12) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة تمركز عملية اتخاذ القرار في الوكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa، ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية درجة تمركز عملية اتخاذ القرار بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.43) وهذا يدل على أن درجة تمركز عملية اتخاذ القرار بالدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (قراراتك في الوكالة تحتاج إلى مشورة مديرك المسؤول عنك مباشرة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.78) وهي درجة تعبر عن المركزية وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (يتم وضع مبادرات برامج خدمة التأمين الخاصة بالوكالة من طرف المديرية الجهوية بمشاركة مسؤولي الوكالة) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.89).

## ثالثاً: اتجاهات مفردات الدراسة نحو إدارة الخدمة

للتعرف على اتجاه مفردات الدراسة نحو إدارة الخدمة في الوكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa تم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع البنود المكونة لهذا المحور وكانت النتائج كالتالي:

## جدول رقم (13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري

## لاتجاه مفردات الدراسة نحو إدارة الخدمة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	0.59	3.29	تخطيط برامج خدمة التأمين في مؤسسة Saa
متوسطة	0.67	3.12	تنظيم الموارد ووسائل تنفيذ برامج خدمة التأمين في مؤسسة Saa
متوسطة	0.57	3.21	توجيه الأفراد والوسائل لتنفيذ برامج خدمة التأمين في مؤسسة Saa
مرتفعة	0.78	3.16	الرقابة على الأفراد والوسائل بعد تنفيذ برامج خدمة التأمين في مؤسسة Saa
متوسطة	0.58	3.20	ادارة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (13) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو إدارة الخدمة في الوكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإدارة الخدمة بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.58) وهذا يدل على أن إدارة الخدمة بالدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء محور (تخطيط برامج خدمة التأمين في مؤسسة Saa) أكثر المحاور أهمية بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.59) وجاء محور (توجيه الأفراد والوسائل لتنفيذ برامج خدمة التأمين في مؤسسة Saa) بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.57) ويليه محور (الرقابة على الأفراد والوسائل بعد تنفيذ برامج خدمة التأمين في مؤسسة Saa) بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.78) وجاء في المرتبة الأخيرة محور (تنظيم الموارد ووسائل تنفيذ برامج خدمة التأمين في مؤسسة Saa) بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.67).

## المطلب الثاني: اختبار وفحص فرضيات الدراسة

بعد تقديم الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصف العينة احصائيا، وقياس استجابات الافراد نحو محاورها وأبعادها، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها.

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_{01}$ 

$H_{01}$  لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للامركزية القرار بابعادها (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) على ادارة الخدمة في عينة من SAA وكالات التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. ولفحص الفرضية تم حساب قيمة معامل الانحدار لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتأثير اللامركزية في اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في الوكالات التابعة للمديرية الجهوية سطيف Saa. والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14): معادلة الانحدار لتأثير لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
لامركزية اتخاذ القرار	0.38	0.50	0.50	0.76	0.00
إدارة الخدمة					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (14) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.50)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن العلاقة ايجابية لذا يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_{01}$  القائلة لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للامركزية القرار (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) على إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وتم قبول الفرضية يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للامركزية القرار (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) على إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

وهذا راجع الى ان القوانين المسيرة للوكالات والاجراءات التي يقوم بها كل من المدراء ورؤساء المصالح ونواب رؤساء المصالح وهذه القوانين تحد من صلاحياتهم ومن المبادرات الفردية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (دنيا محمد عزاز، 2019) ودراسة (فرح صابر خليل ابو عياش، 2017)، حيث أظهرت علاقة ايجابية متوسطة بين واقع تطبيق لامركزية اتخاذ القرار وأداء العاملين. واختلفت الدراسة مع دراسة (خالد بن فيحان المنديل، 2004) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين لامركزية اتخاذ القرار وبين الاداء الوظيفي.

### 1- تفويض السلطة:

$H_{01-1}$  لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتفويض السلطة على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. ولفحص الفرضية تم حساب قيمة معامل الانحدار لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتأثير تفويض السلطة على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15): معادلة الانحدار لتأثير تفويض السلطة على إدارة الخدمة

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	1.49	0.42	0.38	3.86	0.00
إدارة الخدمة					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (15) أن معامل الارتباط لتفويض السلطة (0.42)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن العلاقة ايجابية لذا يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_{01-1}$  القائلة لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتفويض السلطة على إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة

للمديرية الجهوية بسطيف، وتم قبول الفرضية بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتفويض السلطة على إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

فتفويض السلطة للمستويات الادارية على مستوى الوكالات تُكسب المسؤولين بعض المهارات والمسؤوليات واتخاذ المبادرات الذاتية وتزيد من فعاليتهم، فبالنسبة لوكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa لا يتم تفويض السلطة حسب الكفاءة الوظيفية لكنها مقننة بمراسيم وقوانين تمنح حسب المنصب لا الكفاءة، كما أن الرقابة على المسؤولين شديدة من الادارة العليا، ما يجعل المبادرات الشخصية في التسيير متوسطة، وهذا ما اظهرته دراسة (دنيا محمد عزاز، 2019).

## 2- تبسيط الإجراءات:

$H_{01-2}$  لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتبسيط الإجراءات على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

ولفحص الفرضية تم حساب قيمة معامل الانحدار لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتأثير تبسيط الإجراءات على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (16): معادلة الانحدار لتأثير تبسيط الإجراءات على إدارة الخدمة

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
تبسيط الإجراءات	2.10	0.31	0.34	6.05	0.00
إدارة الخدمة					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (16) أن معامل الارتباط لتبسيط الإجراءات (0.31)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن العلاقة ايجابية لذا يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_{01-2}$  القائلة لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتبسيط الإجراءات على إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وتم قبول الفرضية بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتبسيط الإجراءات على إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

وتعود العلاقة الايجابية المتوسطة الى اقبال الشركة الوطنية للتأمين ومن خلالها الوكالات على تطبيق مبدأ تبسيط الاجراءات، وفي مستويات متقدمة، من خلال القوانين التي تصدرها سواء المتعلقة بالمهام الادارية أو تنفيذ الاداءات والتي تسهل التنفيذ.

## 3- تدفق المعلومات:

$H_{01-3}$  لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتدفق المعلومات على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

ولفحص الفرضية تم حساب قيمة معامل الانحدار لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتأثير تدفق المعلومات على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. والجدول (17) يوضح ذلك:

## جدول (17): معادلة الانحدار لتأثير تدفق المعلومات على إدارة الخدمة

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
تدفق المعلومات	1.90	0.32	0.40	4.74	0.00
إدارة الخدمة					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (17) أن معامل الارتباط تدفق المعلومات (0.32)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن العلاقة ايجابية لذا يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_{01-3}$  القائلة لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتدفق المعلومات على إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وتم قبول الفرضية يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتدفق المعلومات على إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

وترجع هذه النتيجة الى أن تكريس مبدأ المعلوماتية والادارة الالكترونية على مستوى الشركة الوطنية للتأمين وكذا الوكالات التابعة لها، وكذا نظم الاتصال، المكونة من: الوسائط، القنوات، أساليب نقل المعلومات، نظام Orass يوفر أكبر قدر من الاتاحية في المعلومات الدقيقة.

## 4- المرونة:

$H_{01-4}$  لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمرونة على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

ولفحص الفرضية تم حساب قيمة معامل الانحدار لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتأثير المرونة على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. والجدول (18) يوضح ذلك:

## جدول (18): معادلة الانحدار لتأثير المرونة على إدارة الخدمة

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
المرونة	2.10	0.31	0.24	6.05	0.00
إدارة الخدمة					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (18) أن معامل الارتباط للمرونة (0.31)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن العلاقة ايجابية لذا يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_{01-4}$  القائلة لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمرونة على إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وتم قبول الفرضية يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمرونة على إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

وهذا لأن مبدأ المرونة بكل محاوره غير مكرس وذلك راجع لمجموع القوانين العمومية التي تتركس البيروقراطية من جهة وعدم ترك المبادرات الفردية من جهة اخرى، كما انها لا تدعم سرعة تغيير القرارات بالنسبة للوكالات وكما أن

الهيكل التنظيمي للشركة والوكالات يمتاز بخاصية الجمود ما يصعب التأقلم مع متغيرات المحيط والتطور الحاصل في سوق التأمين.

### الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: $H_{02}$

$H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للامركزية اتخاذ القرار (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. تعود للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية).

#### 1- الجنس

"  $H_{02-1}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود للجنس.

لفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار "ت" للعينة المستقلة Independent Samples T-Test والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات الباحثين حول أثر لامركزية اتخاذ القرار في إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف تعزى لمتغير الجنس، والجدول (19) يوضح ذلك:

#### جدول (19): نتائج اختبارات "ت" لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	60	3.36	0.38	-0.238	0.81
أنثى	30	3.38	0.38		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يتضح من خلال الجدول (19) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (-0.238)، ومستوى الدلالة (0.81) وهو أكبر من (0.05) لذا تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود للجنس".

#### 2- العمر

"  $H_{02-2}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. تعود للعمر.

لفحص الفرضية البديلة تم استخدام تحليل التباين الأحادي انوفا (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف تعود لمتغير العمر، والجدول (20) يوضح ذلك:

جدول (20): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير العمر.

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة ف F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة تبعا للعمر
غير دال احصائيا	0.12	1.97	0.40	3.56	اقل من 30
			0.39	3.36	من 30 الى 40
			0.35	3.34	من 41 الى 50
			0.28	3.18	أكثر من 51

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (20) أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (1.97) ومستوى دلالة (0.12) وهي أكبر من (0.05)، أي أنها غير دالة احصائيا، بالتالي نقبل الفرض الصفري لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود للعمر.

### 3- المستوى التعليمي

" $H_{0-3}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود المستوى التعليمي. لفحص الفرضية البديلة تم استخدام تحليل التباين الأحادي انوفا (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر لامركزية اتخاذ القرار على ادارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف تعود لمتغير المستوى التعليمي، والجدول (21) يوضح ذلك:

جدول (21): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المستوى الدراسي.

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة ف F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة تبعا للمستوى الدراسي
غير دال إحصائيا	0.64	0.46	0.35	3.32	ثانوي
			0.38	3.39	شهادة جامعية ليسانس أو ماستر
			0.00	309	دراسات عليا ماجستير أو دكتورا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (21) أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (0.46) ومستوى دلالة (0.64) وهي أكبر من (0.05)، أي أنها غير دالة إحصائيا، بالتالي نقبل الفرض الصفري لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود للمستوى التعليمي.

#### 4- المسمى الوظيفي

" $H_{02-4}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. تعود المسمى الوظيفي.

لفحص الفرضية البديلة تم استخدام تحليل التباين الأحادي انوفا (One Way ANOVA)) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف تعود لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (22) يوضح ذلك:

جدول (22): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة تبعا للمسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مدير وكالة	3.47	0.25	5.53	0.005	دال إحصائيا
رئيس مصلحة	3.09	0.28			
نائب رئيس مصلحة	3.39	0.42			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (22) أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (5.54) ومستوى دلالة (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنها دالة إحصائية، بالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود للمستوى التعليمي.

ولمعرفة سبب الفروق تم اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffee) و الجدول (23) يوضح ذلك:

جدول (23): نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Multiple Comparisons (Scheffee)

أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة تبعا للمسمى الوظيفي	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مدير ---- رئيس مصلحة	0.38	0.007	دالة
مدير ---- نائب رئيس مصلحة	0.07	0.692	غير دالة
نائب رئيس مصلحة ---- رئيس مصلحة	0.31	0.007	دالة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يتضح لنا من الجدول (2-22) أن سبب الفروق الدالة إحصائيا في أثر لامركزية القرار على إدارة الخدمة تبعا للمسمى الوظيفي تعود الى الفرق بين مدير ورئيس مصلحة بفارق معنوية (0.38) وبين نائب رئيس مصلحة ورئيس مصلحة بفارق معنوية (0.31). حيث جاء مستوى الدلالة (0.007) للفتتين وهو اقل من (0.05).

بينما الفرق بين مدير ونائب رئيس مصلحة لم يكن ذا دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة (0.692) وهو أكبر من (0.05).

### 5- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

" $H_{05-5}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. تعود لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية. لفحص الفرضية البديلة تم استخدام تحليل التباين الأحادي انوفا One Way ANOVA لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف تعود لمتغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، والجدول (24) يوضح ذلك:

#### جدول (24): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير مدة الخدمة.

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة تبعا مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.
غير دالة	0.39	0.94	0.32	3.36	أقل من 5 سنوات
			0.39	3.42	من 5 إلى 10 سنوات
			0.37	3.31	من 11 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

يلاحظ من الجدول (24) أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (0.94) ومستوى دلالة (0.39) وهي أكبر من (0.05)، أي أنها غير دالة إحصائية، بالتالي نقبل الفرض الصفري لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تعود لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول أثر لامركزية اتخاذ القرار في إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية).

ويرجع هذا إلى أن اطارات الوكالات سواء كانوا ذكورا أو اناثا ومهما كان سنهم او مستواهم التعليمي ومدة خدمتهم بالوكالات، فانهم يقومون بالمهام المؤكدة لهم من اجل ضمان أفضل ادارة للخدمة، وفق تبادل للخبرات بين المديرين ورؤساء المصالح والنواب رؤساء المصالح، وهذا ما يتفق مع دراسة (دنيا محمد عرار، 2019). ودراسة (فرح صابر خليل ابو عياش، 2017).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول أثر لامركزية اتخاذ القرار في إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، في ضوء متغير المسمى الوظيفي.

وهذه الفروق كانت بين المسمى الوظيفي مدير وبين رئيس مصلحة وكانت الفروق لصالح المديرين، وكانت الفروق بين مدير ونائب رئيس مصلحة وكانت الفروق لصالح مدير وكالة.

فالمديرين لديهم القدرة على تطبيق نظام اللامركزية بسبب منصبهم الذي يسمح لهم بالعمل في جميع مستويات العمل الإداري، لذا نجد أن لديهم القدرة على ممارسة نظام اللامركزية أكثر من غيرهم، وهذا ما يتفق مع دراسة (دنيا محمد عرار، 2019). ويختلف مع دراسة (فرح صابر خليل ابو عياش، 2017) التي لم تظهر فروق تبعا للمسمى الوظيفي.

### الفرع الثالث: ملخص النتائج

1- ان واقع تطبيق اللامركزية اتخاذا القرار في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa التابعة للمديرية الجهوية سطييف، جاء بدرجة متوسطة.

2- توجد علاقة ايجابية متوسطة عند مستوى دلالة احصائية 0.05، بين لامركزية اتخاذا القرار (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) وادارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطييف، عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

3- توجد علاقة ايجابية متوسطة عند مستوى دلالة احصائية 0.05، بين تفويض السلطة وادارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطييف.

4- توجد علاقة ايجابية متوسطة عند مستوى دلالة احصائية 0.05، بين تبسيط الاجراءات وادارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطييف.

5- توجد علاقة ايجابية متوسطة عند مستوى دلالة احصائية 0.05، بين تدفق المعلومات وادارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطييف.

6- توجد علاقة ايجابية متوسطة عند مستوى دلالة احصائية 0.05، عند مستوى دلالة احصائية 0.05، بين المرونة وادارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطييف.

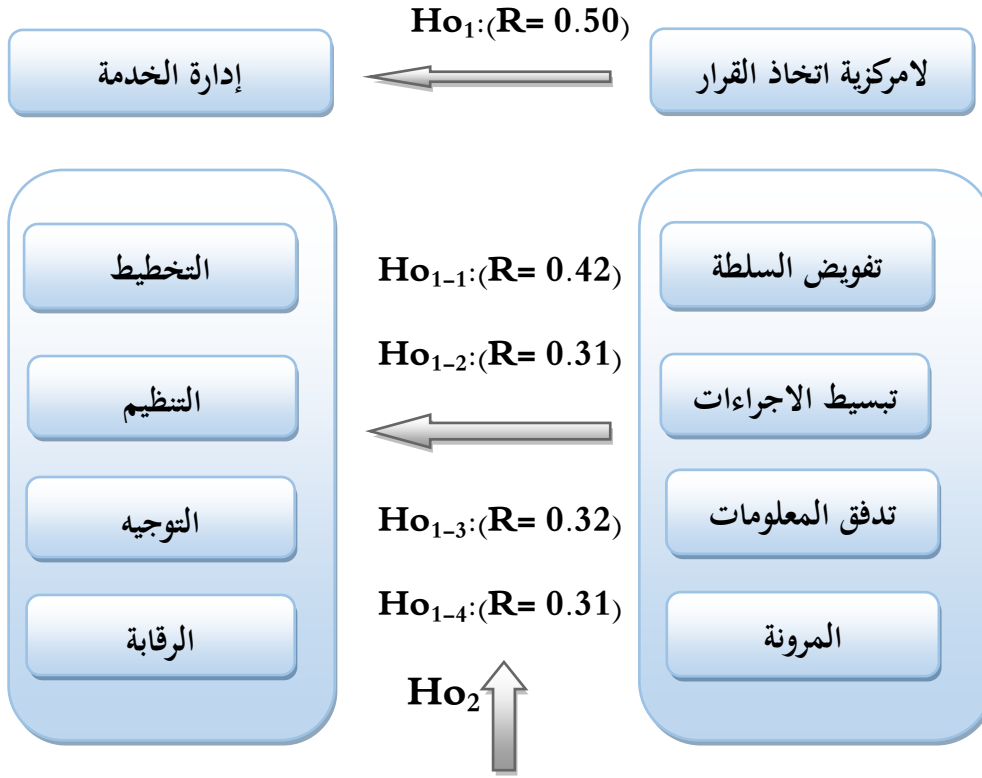
7- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05، في استجابات المبحوثين حول أثر لامركزية اتخاذا القرار في ادارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطييف، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية).

8- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05، في استجابات المبحوثين حول أثر لامركزية اتخاذا القرار في ادارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطييف، في ضوء متغير المسمى الوظيفي.

و ان الفروق كانت بين المسمى الوظيفي مدير وبين رئيس مصلحة وكانت الفروق لصالح المديرين، وكانت الفروق بين مدير ونائب رئيس مصلحة وكانت الفروق لصالح مدير وكالة.

والشكل التالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الشكل رقم (14): نموذج الدراسة الميدانية



#### المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

( الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية)

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة الميدانية .

## خلاصة الفصل التطبيقي

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على أثر لامركزية اتخاذ القرار بأبعادها (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) على إدارة الخدمة بوكالات الشركة الوطنية للتأمين SAA (المديرية الجهوية بسطيف)، أين تعرفنا على نشأة وتطور هذه الشركة، كما قمنا بإجراء استبيان في إطار المنهج المتبع، حيث قمنا بتقسيم مجموعة الأسئلة الى قسمين، القسم الأول شمل بعض الأسئلة حول أهم مظاهر تجسيد لامركزية اتخاذ القرار في وكالات الشركة الوطنية للتأمين SAA، والقسم الثاني شمل أسئلة حول مدى تأثير الوظائف الإدارية الرئيسية للمسؤولين (المدراء ورؤساء المصالح) بحقيقة تطبيق اللامركزية في إطار تسيير خدمة التأمين، وتم توزيع الاستمارات على 109 مبحوث، بهدف الإجابة على اشكالية الدراسة وقمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، وبعد عرض وتحليل النتائج توصلنا الى رفض الفرضية الرئيسية الصفرية  $H_0$  التي وضعناها وخلصنا الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للامركزية اتخاذ القرار (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) على إدارة الخدمة، عينة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA سطيف.

خاتمة

## خاتمة:

لقد حاولنا في هذه الدراسة تحديد أثر لامركزية اتخاذ القرار على ادارة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، وكانت الدراسة على عينة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA بسطيف، وذلك من خلال للإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده: " هل لامركزية اتخاذ القرار أثر على ادارة الخدمة، حسب عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف؟".

وللاجابة على هذا التساؤل تطرقنا في الفصل الاول إلى العلاقة بين لامركزية اتخاذ القرار وادارة الخدمة نظرياً ثم في الفصل الثاني أجرينا دراسة ميدانية للاجابة على الفرضيات ومختلف التساؤلات كما ركزنا على أهم الدراسات السابقة التي تلتقي مع موضوعنا في بعض النقاط. ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة والتي أفصحت عن جملة من المضامين والنتائج، تكشف عن واقع لامركزية اتخاذ القرار وعلاقته بإدارة الخدمة في الوكالات التابعة للشركة الوطنية SAA. ثم حاولنا بعد ذلك وضع الإطار المنهجي الذي مكنتنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة من أجل جمع البيانات وتحليلها حسب محاور الاستمارة. وفيما يلي سيتم استعراض أهم النتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها الدراسة:

## أولاً: نتائج الدراسة

## 1- النتائج النظرية

- جوهر لامركزية اتخاذ القرار هو نشر السلطة عبر هيكل منظم.
- اللامركزية تعكس فلسفة المؤسسة والإدارة وتتطلب اختياراً دقيقاً لأي من القرارات ينشر عبر الهيكل التنظيمي وأياً يجب الاحتفاظ به بالإدارة العليا.
- إدارة الخدمة هي نهج نظامي لتخطيط وتنظيم الخدمات وتشغيلها ومراقبتها.
- الخدمة نشاط أو سلسلة نشاطات في أغلبها تتصف بخصائص معينة كاللاملموسية و التي لا تحدث مباشرة بين الموظف و المستهلك.
- مجموعة من الأبعاد والمؤشرات تقوم على أن مبدأ اللامركزية هو مؤشر على طبيعة السياسات والاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة والمرتبطة بـ (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) وضرورة العمل به من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار والتي هي صلب عملية إدارة الخدمة.
- وجود علاقة ارتباطية بين لامركزية اتخاذ القرار و ادارة الخدمة دفعتنا إلى ضرورة تحديد وإيضاح معالم الدراسة وحدودها بشكل دقيق قصد التحقق من الفرضيات المقترحة من خلال محاولة ضبط المتغيرات والمؤشرات وربطها بالجانب الميداني.

## 2- النتائج الميدانية

- 1- ان واقع تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa التابعة للمديرية الجهوية سطيف، جاء بدرجة متوسطة.
- 2- توجد علاقة ايجابية متوسطة بين لامركزية اتخاذ القرار (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) وادارة الخدمة في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa التابعة للمديرية الجهوية سطيف.
- 3- توجد علاقة ايجابية متوسطة بين تفويض السلطة وادارة الخدمة في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa التابعة للمديرية الجهوية سطيف.
- 4- توجد علاقة ايجابية متوسطة بين تبسيط الاجراءات وادارة الخدمة في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa التابعة للمديرية الجهوية سطيف.
- 5- توجد علاقة ايجابية متوسطة بين تدفق المعلومات وادارة الخدمة في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa التابعة للمديرية الجهوية سطيف.
- 6- توجد علاقة ايجابية متوسطة بين المرونة وادارة الخدمة في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa التابعة للمديرية الجهوية سطيف.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الباحثين حول أثر لامركزية اتخاذ القرار في ادارة الخدمة في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa التابعة للمديرية الجهوية سطيف، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية).
- 8- توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الباحثين حول أثر لامركزية اتخاذ القرار في ادارة الخدمة في وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa التابعة للمديرية الجهوية سطيف، في ضوء متغير المسمى الوظيفي. وهذه الفروق كانت بين المسمى الوظيفي مدير وبين رئيس مصلحة وكانت الفروق لصالح المديرين، وكانت الفروق بين مدير ونائب رئيس مصلحة وكانت الفروق لصالح مدير وكالة.

## ثانياً: التوصيات

- على ضوء النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي للبيانات، يمكن اقتراح جملة من المقترحات التي قد تفيد هذه المؤسسة:
- 1- الاهتمام باللامركزية كنمط تسيير حديث يوفر بيئة عمل مشجعة لاتخاذ القرارات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تواجه المؤسسة.
  - 2- زيادة منح تفويض أكبر في الصلاحيات للمسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى من أجل تعزيز المبادرات الفردية لديهم وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في صياغة برامج الخدمة.
  - 3- تبسيط أكثر إجراءات ادارة الخدمة والعمل على تحديث لوائح العمل والقوانين المعمول بها في الشركة.

- 4- تسهيل عملية الحصول الإلكتروني على المعلومات والحرص على دقتها وطريقة تدفقها وتأمينها وتخزينها وتحقيق كفاءة في استخدامها للوصول الى قرارات فعالة.
- 5- توفير ظروف تحقيق المرونة اللازمة لاتخاذ القرار بالنسبة للمسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى تعزيز قدرة المؤسسة على مواكبة التغييرات المستمرة والتكيف معها من أجل بقائها وإزدهارها.
- 6- محاولة تصميم هيكل تنظيمي بسيط ومرن يساعد المسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى على انجاز العمل ويستجيب لتغيرات بيئة الخدمة بسرعة مقبولة.
- 7- ضرورة تمكين المستويات الادارية الأدنى في وضع الخطط وتحديد أهداف وسياسات المؤسسة، وحتى في عمليات صنع واتخاذ القرارات بطريقة تشاركية.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

- هناك بعض النقاط التي تتعلق بموضوع لامركزية القرار وإدارة الخدمة لم يستطع الباحثان التعمق فيها نظراً لعدة ظروف (علمية وميدانية)، حيث أن مثل هذه النقاط يحتاج إلى دراسة وتحليل أعمق ومتخصص، وعليه يمكن لهذه النقاط أن تشكل مسار لإجراء بحوث مستقبلية مهمة بالصيغ الآتية:
- 1- دراسة نظم المعلومات في التنظيمات اللامركزية للمؤسسة العمومية وتحسين الخدمات، بمعنى: دراسة نظم المعلومات وإدارة الخدمات العمومية المبتكرة في المؤسسة العمومية، وذلك بتقييم دور النشاطات الوظيفية لنظم المعلومات في فعالية وكفاءة إدارة الخدمات العمومية الجديدة؛
  - 2- دراسة حصيللة تدفق المعلومات، بمعنى: بالتركيز على دور التواصل الإعلامي الذي يسمح بتدفق البيانات والمعلومات والمعارف بين مختلف أطراف المصلحة العمومية أثناء مراحل بناء وتنفيذ سياسات الخدمة؛
  - 3- دراسة المقاربة المعرفية، بمعنى: دراسة دور إدارة المعرفة كعمل جديد من شأنه أن تحسن من أداء الخدمة بشكل مبدع في المؤسسات العمومية (الاقتصادية أو الإدارية)؛
  - 4- دراسة مقارنة الهياكل التنظيمية الذكية، بمعنى: دراسة دور الهياكل التنظيمية في ذكاء عمليات إدارة الخدمة التي تؤديها المؤسسة العمومية؛
  - 5- دراسة مقاربات التنمية الإدارية وتمكين الكفاءات البشرية في نجاح حوكمة نشاطات المؤسسات العمومية الاقتصادية أو الإدارية المقدمة للخدمات العمومية.

مراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

- 1- أحمد فهمي جلال، " مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال "، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2016.
- 2- أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 3- بشير بوديبة، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 4- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006 .
- 5- حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 6- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 7- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط7، عمان، 2016.
- 8- رابح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 9- ريتشارد ترومان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكنتات العبيكان للنشر، ط1، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 10- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 11- سعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2012.
- 12- شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، دن، جدة، 2012.
- 13- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2008.
- 14- علي فلاح الزعبي، ادارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- 15- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الكويت، 1982.
- 16- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 17- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2016 .
- 18- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.

- 19- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008.
- 20- محمد عبد المنعم شعيب، ادارة الاعمال وادارة المستشفيات، ج1، دار النشر للجامعات، 2014.
- 21- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، 2014.
- 22- نيفين عزت علي الحبوشي، أمل عبد الحكم عباس محمد، أصول الإدارة، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.

## ثانياً: الرسائل والمذكرات

- 1- خالد بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2004.
- 2- دنيا محمد عزاز، تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل، 2019.
- 3- علي بشاغة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2014.
- 4- فرح صابر خليل أبو عياش، واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
- 5- فهد عيد ناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
- 6- لخنش فريد، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2014.
- 7- مأمون البيلاي، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
- 8- محمد بن موسى، دراسة بعنوان أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع الرياض سطيف، 2013.
- 9- محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013.
- 10- ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.

## ثالثاً: المجالات

- 1- مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، دليل التخطيط التشغيلي، دار وجوه للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 2- ججقيق زكية، أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة جيون الكترونيك، مجلة الاقتصاد والتنمية الاقتصادية، جامعة برج بوعريبيج، 2017.
- 3- سعود جايد مشكور، علي نعيم جاسم، أهمية تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT في الشركات العامة، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 2، العراق، 2012.
- 4- عميرة أيمن، دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في ظل حوكمة المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة سوناطراك، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة وهران، الجزائر، 2018.

- 1- Don.H,John W,and Slocum, Jr, Organizational Behavior, 13<sup>th</sup>ed, South-Western Cengage Learning, USA, 2011.
- 2- Gary Armstrong,Philip Kotler and others,Principles of Marketing,7e, Pearson Australia Group, Australia, 2018.
- 3- Harold.k,and Heinz.W,Essentials of managemet, 9<sup>th</sup>ed,McGraw-Hill,New Delhi, 1988.
- 4- Henry, Mintzberg, structure et dynamiques de organisations,Ed. d'organisations, paris, 1982.
- 5- Hiroyuki Hirano ‘JIT Implementation Manual The Just-in-Time Production System ‘2ed‘Taylor & Francis Group, 2010.
- 6- Judith H, Robin B,Marcia K, and Fern H,Service Management For Dummies, Wiley Publishing Inc, NJ, United States of America, 2009.
- 7- Kreitner. R,Management,11<sup>th</sup>ed Houghton Mifflin Harcourt Publishing,Boston New York,2008.
- 8- Laurie J. Mullins,Management and Organisational Behaviour,7th ed, Mateu-Cromo, ArtesGraficas, Spain, 2005.
- 9- Peter F.Druker, Concept of the Corporation, First ed. Transaction Publishers, USA, 1993.
- 10- Peter M, Angela P,Services Marketing Management, Third ed Butterworth-Heinemann, United States of America, 2006.
- 11- Philip Kotler, Gary Armestrong, Principales of marketing, 17th edition Pearson Australia Group, Australia 2018.
- 12- Ricky W,Griffin, Fundamentals of management, 8<sup>th</sup> ed, Cengage Learning, Boston, USA, 2015.
- 13- Stephen P. Fitzgerald,decision making, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002.
- 14- Stephen p. Robbins, Mary Coulter, Management, 11<sup>th</sup>ed, Prentice Hall publishing, United States of America. 2012.
- 15- William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor,Business,10<sup>th</sup> edition,Cengage Learning, USA, 2009.

## ثانياً: المواقع الالكترونية:

- 1- [www.knowllence.com/blog-qualite-conception-production/six-sigma-dans-les-services.html](http://www.knowllence.com/blog-qualite-conception-production/six-sigma-dans-les-services.html)
- 2- [www.pat.eu](http://www.pat.eu)
- 3- [www.saa.dz](http://www.saa.dz)

## ثالثاً: الوثائق

- 1- Le réseau commercial,SAA,Alger,2016.
- 2- Plan & budget previsionnels SAA 2019 et cloture 2018.
- 3- SAA, division marketing ,présentation sous titre: SAA histoire, valeur et engagements, alger, 2017.
- 4- Societe nationale d'assurance,division marketing, Rapport Annuel 2018,Algérie, Mars 2019.

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر تسيير عمومي

## استمارة

أخي المحترم، أختي المحترمة، تحية طيبة وبعد:

استكمالا لأعمال مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، بعنوان: أثر لامركزية اتخاذ القرار على إدارة الخدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية، يقترح الطالبان الاستمارة التي بين أيديكم.

يُرجى التكرم بالإطلاع على الاستمارة وملئها بعناية، بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، وهذا لتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله هذه الاستمارة، ونحيطكم علما بأن التعامل مع محتويات الاستمارة لن يكون إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

ملاحظة: هذا تبين مختصر لبعض المفاهيم التي وردة في عبارات الاستمارة

- تفويض السلطة: هو عبارة عن عملية إعطاء سلطة اتخاذ القرار لمدرء الوكالات ورؤساء المصالح في المستويات الإدارية الأدنى.
- تبسيط الإجراءات: تنفيذ المهام والأنشطة والأعمال الموكلة إلى مدرء الوكالات ورؤساء المصالح دون تعقيد.
- تدفق المعلومات: انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية الثلاثة (المديرية العامة، المديرية الجهوية، الوكالة) بغرض إنجاز المهام والعمليات واتخاذ القرارات... الخ.
- المرونة: سرعة التغيير في إنجاز الأعمال والاستجابة الملائمة للتغيير في طلبات الزبائن ومواجهة المنافسين.
- ذكر إسم المستجوب غير مطلوب.

تحت إشراف الأستاذ : مرواني رابح

من إعداد الطالبين: صغيرو مصطفى

طبوش عبد الحليم

## أولاً: الخصائص الشخصية

هذا القسم خاص بالتعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء ورؤساء المصالح المستجوبين لوكالات الشركة الوطنية للتأمين: SAA التابعين لنطاق المديرية الجهوية (سطيف).

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

### الخصائص الشخصية للمستجوب

#### - (1) الجنس

ذكر

أنثى

#### - (2) العمر

- (أقل من 30) سنة

- (30-40) سنة

- (41-50) سنة

- (51 - فأكثر)

#### - (3) المستوى التعليمي

- ثانوي أو أقل

- جامعي (ليسانس، ماستر)

- دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

#### - (4) المسمى الوظيفي

- مدير وكالة

- رئيس مصلحة

- نائب رئيس مصلحة

#### - (5) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

- (أقل من 5 سنوات)

- (6 - 10 سنوات)

- (11 فأكثر)

## ثانياً: مظاهر تجسيد لامركزية القرار في الشركة الوطنية للتأمين SAA

هذا القسم خاص ببعض الأسئلة حول أهم مظاهر تجسيد لامركزية اتخاذ القرار في وكالات الشركة الوطنية للتأمين SAA من خلال: (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة ودرجة تمركز عملية اتخاذ القرار).

الرقم	العبارة	درجات الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1- تفويض السلطة</b>						
01	يتم تفويض السلطة لك حسب الكفاءة الوظيفية التي تمتلكها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	تُمنح لك سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام التي تتوافق مع وظيفتك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	لديك صلاحية كاملة للمساهمة في صياغة برامج خدمة التأمين المتعلقة بوكالتك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	هناك تناسب بين السلطة المفوضَة إليك والمسؤولية الملقاة على عاتقك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	الرقابة المطبقة من الإدارة العليا على مسؤولياتك شديدة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	مبادراتك الشخصية في التسيير تلقى تشجيع داعم من قبل الإدارة العليا.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2- تبسيط الإجراءات</b>						
07	الإجراءات الخاصة بعملياتك الإدارية واضحة بشكل كافٍ في القوانين التي تصدرها الشركة الوطنية للتأمين SAA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	الإجراءات المتعلقة بمهامك الإدارية سهلة التنفيذ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	الإجراءات الداخلة في عملية اتخاذ قراراتك الإدارية عددها قليل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	إجراءات عملية تنفيذ أداءات خدمة التأمين بسيطة بالنسبة للموظفين في وكالتك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

درجات الإجابة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>3- تدفق المعلومات</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تُتاح لك معلومات دقيقة عن الأهداف الاستراتيجية العامة للإدارة العليا.	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المعلومات التي تحصل عليها من مديرتك كافية لاتخاذ قراراتك في الوقت المناسب.	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نظم الاتصال، المكونة من: الوسائط، القنوات، أساليب نقل المعلومات... الخ، متاحة في الوكالة بشكل مقبول.	13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نظام المعلومات (Orass) المتاح لك في الوكالة سهل الاستخدام.	14
<b>4 - المرونة</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لديك القدرة على تغيير قراراتك بسرعة كافية في الوكالة.	15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الهيكل التنظيمي لوكالتك يتيح لك تكييف قراراتك مع التغيرات الحاصلة في محيط أعمال خدمة التأمين.	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لديك القدرة على صنع مبادرات من أجل توفير جهود تادية الخدمة التأمينية في وكالتك.	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لديك القدرة على تغيير حجم الرقابة على موظفيك حسب ظروف وكالتك.	18
<b>5- درجة تمركز عملية اتخاذ القرار</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القرارات الرئيسية المصرية حول خدمات التأمين تُصدّر من المدير الجهوي بمشاركة مسؤولي الوكالات.	19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قراراتك في الوكالة تحتاج إلى مشورة مديرك المسؤول عنك مباشرة.	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم وضع مبادرات برامج خدمة التأمين الخاصة بالوكالة من طرف المديرية الجهوية بمشاركة مسؤولي الوكالة.	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اللوائح القانونية الصادرة عن مجلس الإدارة العليا لشركة saa تركز مركزية القرارات في التسيير.	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسوية ملفات التأمين المهمة في وكالتك يتطلب الحصول على تفويض من مستويات إدارية أعلى في كل مرة.	23

### ثالثاً: القيام بالوظائف الإدارية الرئيسية في ظل تطبيق لامركزية القرار في الشركة الوطنية للتأمين SAA

هذا القسم يضم أسئلة حول مدى تأثير الوظائف الإدارية الرئيسية للمسؤولين (المدرء ورؤساء المصالح) بحقيقة

تطبيق اللامركزية في إطار تسيير خدمة التأمين في الوكالات التابعة للشركة الوطنية للتأمين SAA.

درجات الإجابة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>1- تخطيط برامج خدمة التأمين في مؤسسة saa</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	السلطة المفوضة إليك تسهل عليك وضع أهداف تخص مبادراتك في برامج خدمة التأمين.	24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مشاركة الإدارة العليا لك في المعلومات الأساسية يتيح لك توحيد الرؤية المستقبلية معها بشكل كاف.	25
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تبسيط إجراءات مسؤولياتك يساعدك في وضع خطط تفصيلية لتنفيذ مختلف عمليات تأدية خدمة التأمين في وكتلك.	26
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التدفق السلس للمعلومات في وكتلك يسهل لك النجاح في وضع أهداف واضحة لبرامج خدمة التأمين الخاصة بوكالتك.	27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لامركزية اتخاذ القرار تساعدك كمسؤول على سرعة الاستجابة لتلك الظروف الجديدة المحيطة بوكالتك.	28
<b>2- تنظيم الموارد ووسائل تنفيذ برامج خدمة التأمين في مؤسسة saa</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	السلطة المفوضة إليك تعطيك حرية كاملة في طريقة توزيع المهام على موظفيك من أجل إنجاز برامج خدمة التأمين الخاصة بوكالتك.	29
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	السلطة المفوضة لك تسهل عليك تخصيص وسائل العمل من أجل إنجاز الأهداف المسطرة في برامج خدمة التأمين الخاصة بالوكالة.	30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بساطة الإجراءات تساعدك في اتخاذ قرارات هامة بشأن تسوية ملفات الزبائن المتضررين.	31
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بساطة الإجراءات في عملية اتخاذ قراراتك تقلل من نفقات ووسائل التسوية الإدارية للملفات مع المديرية الجهوية.	32
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	انتقال المعلومات بسلاسة بين المديرية الجهوية ووكالتك يساعدك على تسيير عمليات خدمة التأمين بفعالية.	33
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قيامك بتغيير مواقع موظفيك حسب كفاءتهم يساعدك في الاحتفاظ بالزبائن المهمين في وكتلك.	34

درجات الإجابة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>3- توجيه الأفراد والوسائل لتنفيذ برامج خدمة التأمين في مؤسسة saa</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	السلطة الممنوحة لك تعطيك القدرة على تقديم التحفيز المناسب للموظف الذي يحقق النتائج المرغوبة في برامج خدمة التأمين في وكالتك.	35
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بساطة الإجراءات الإدارية ساهمت في التقليل من مجهودات الأفراد في تنفيذ برامج خدمة التأمين في وكالتك.	36
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نظم الاتصال بالوكالة، من: وسائل، قنوات، أساليب نقل المعلومات... الخ، تساهم في تسهيل اتصالك بالموظفين التابعين لك في الوكالة..	37
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المعلومات الدقيقة عن الأطراف المعنية بالتأمين في الوقت المناسب تضمن لك في كل مرة نجاحك في عمليات توجيه موظفيك في الوكالة.	38
<b>4- الرقابة على الأفراد والوسائل بعد تنفيذ برامج خدمة التأمين في مؤسسة saa</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الطريقة التي تراقب بها نتائج تنفيذك لبرامج خدمة التأمين في وكالتك تساعدك على معرفة قيمة مبادراتك في هذه البرامج.	39
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإجراءات المعقدة الصادرة عن رقابة الوصاية على مسؤولياتك لا تسبب لك الارتباك في عمليات تنفيذ برامج خدمة التأمين في وكالتك.	40
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نظام المعلومات المعتمد في وكالتك، يتيح لك إجراء رقابة آنية أثناء تنفيذ الخدمة للكشف عن أخطاء موظفيك ما يسهل عليك تصحيحها في الوقت المناسب.	41
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	معايير الرقابة (على الأفراد والوسائل المخصصة لتنفيذ برامج الخدمة) تتميز بمرونة كافية تساعدك على تكييف العمل الرقابي تبعاً للظروف التي يمر بها نشاط وكالتك.	42

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الجامعة
أ. مهدي نزيه	المسييلة
أ. حوحو مصطفى	المسييلة
أ. قروش عيسى	المسييلة
أ. زاوش رضا	المسييلة

## H0<sub>1</sub> :

Serv : ادارة الخدمة

Dec : لامركزية اتخاذ القرار

### Corrélations

		serv	dec
Corrélation de Pearson	serv	1.000	.502
	dec	.502	1.000
Sig. (unilatéral)	serv	.	.000
	dec	.000	.
N	serv	95	95
	dec	95	95

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.502 <sup>a</sup>	.252	.244	.50657

a. Prédicteurs : (Constante), dec

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8.028	1	8.028	31.283	.000 <sup>b</sup>
	de Student	23.865	93	.257		
	Total	31.893	94			

a. Variable dépendante : serv

b. Prédicteurs : (Constante), dec

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	.385	.507		.760	.449		
	dec	.831	.149	.502	5.593	.000	1.000	1.000

a. Variable dépendante : serv

## H0<sub>1-1</sub>

Serv : ادارة الخدمة

m1 : تفويض السلطة

### Corrélations

		serv	m1
Corrélation de Pearson	serv	1.000	.421
	m1	.421	1.000
Sig. (unilatéral)	serv	.	.000
	m1	.000	.
N	serv	95	95
	m1	95	95

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.421 <sup>a</sup>	.177	.168	.53119

a. Prédicteurs : (Constante), m1

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.651	1	5.651	20.028	.000 <sup>b</sup>
	de Student	26.241	93	.282		
	Total	31.893	94			

a. Variable dépendante : serv

b. Prédicteurs : (Constante), m1

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1.492	.386		3.864	.000		
	m1	.551	.123	.421	4.475	.000	1.000	1.000

a. Variable dépendante : serv

## H0<sub>1-2</sub>

Serv : ادارة الخدمة

m2 : تبسيط الاجراءات

### Corrélations

		serv	m2
Corrélation de Pearson	serv	1.000	.316
	m2	.316	1.000
Sig. (unilatéral)	serv	.	.001
	m2	.001	.
N	serv	95	95
	m2	95	95

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.316 <sup>a</sup>	.100	.090	.55551

a. Prédicteurs : (Constante), m2

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.194	1	3.194	10.349	.002 <sup>b</sup>
	de Student	28.699	93	.309		
	Total	31.893	94			

a. Variable dépendante : serv

b. Prédicteurs : (Constante), m2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2.102	.347		6.058	.000		
	m2	.301	.093	.316	3.217	.002	1.000	1.000

a. Variable dépendante : serv

## H0<sub>1-3</sub>

Serv : ادارة الخدمة

m3 : تدفق المعلومات

### Corrélations

		serv	m3
Corrélation de Pearson	serv	1.000	.322
	m3	.322	1.000
Sig. (unilatéral)	serv	.	.001
	m3	.001	.
N	serv	95	95
	m3	95	95

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.322 <sup>a</sup>	.104	.094	.55433

a. Prédicteurs : (Constante), m3

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.315	1	3.315	10.788	.001 <sup>b</sup>
	de Student	28.578	93	.307		
	Total	31.893	94			

a. Variable dépendante : serv

b. Prédicteurs : (Constante), m3

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1.901	.400		4.748	.000		
	m3	.327	.100	.322	3.284	.001	1.000	1.000

a. Variable dépendante : serv

## H0<sub>1-4</sub>

Serv : ادارة الخدمة

m4 : المرونة

### Corrélations

		serv	m4
Corrélation de Pearson	serv	1.000	.312
	m4	.312	1.000
Sig. (unilatéral)	serv	.	.000
	m4	.000	.
N	serv	95	95
	m4	95	95

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.312 <sup>a</sup>	.039	.029	.57401

a. Prédicteurs : (Constante), m4

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.250	1	1.250	3.793	.000 <sup>b</sup>
	de Student	30.643	93	.329		
	Total	31.893	94			

a. Variable dépendante : serv

b. Prédicteurs : (Constante), m4

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2.102	.244		6.052	.000		
	m4	.164	.084	.198	1.948	.000	1.000	1.000

a. Variable dépendante : serv

## ملخص الدراسة

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على لامركزية اتخاذ القرار وأثرها على إدارة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، حيث إفترضنا وجود علاقة بين لامركزية اتخاذ القرار بأبعادها ( تفويض السلطة ، تبسيط الاجراءات، تدفق المعلومات، المرونة ) وإدارة الخدمة. وللتأكد من ذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة 109 مبحوثاً من إطارات الوكالات التابعة للشركة الوطنية للتأمين SAA المديرية الجهوية بسطيف .

وتوصلنا في دراستنا إلى وجود علاقة ايجابية بين لامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة، حيث أبرزنا وجود تأثير لكل من ( تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، المرونة) على إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

**الكلمات المفتاحية:** لامركزية اتخاذ القرار، إدارة الخدمة، تفويض السلطة، تدفق المعلومات، تبسيط الإجراءات، المرونة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

## Study summary

The aim of this study was to identify the Decentralization of decision-making and its impact on the service management in the economic public enterprise. therefore we have assumed that there is a relationship between decentralization of decision-making by its dimensions (delegation of authority, simplification of procedures, information flow, flexibility) and the service management. to confirm these assumptions, we used in this study the analytical descriptive method with a questionnaire as a tool to assemble the data, as soon as the sample included 109 respondents from the frames of agencies affiliated to the Regional Directorate of SAA Setif.

And in our study, we found that there is a positive relationship between decentralization of decision-making and the service management, Where we showed the impact of each of (delegation of authority, simplification of procedures, flow of information and flexibility) on the service management in the sample of SAA agencies of the Regional Directorate of Sétif.

**Key words:** decentralization of decision-making, service management, delegation of authority, information flow, simplification of procedures, flexibility, planning, organization, direction, control.