

أثر لامركزية صنع القرار على إدارة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية -دراسة عينة من وكالات التأمين التابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة SAA بسطيف

The impact of the decentralization of the decision-making on the service management of the economic public corporation: A study of a sample of insurance agencies affiliated with the SAA Regional Directorate – Setif

رابح مرواني*
Rabeh Merouani

جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، rabeh.merouani@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021-09-30

تاريخ القبول: 2021-09-27

تاريخ الاستلام: 2021-06-02

ملخص:

لقد عملت هذه الدراسة على البحث في مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين لامركزية صنع القرار وإدارة الخدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية. وللتأكد من ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بتوظيف استبيان محكم كأداة لجمع البيانات ميدانيا، جرى توزيعها على 109 إطار مسؤول من إدارات الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين SAA بسطيف". وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين لامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة في وكالات SAA المشاركة في الدراسة، حيث ظهر هناك تحسن ملموس في إدارة الخدمة بفعل زيادة: تفويض السلطة، وتبسيط الإجراءات، وتدفق المعلومات، والمرونة في القرارات.

كلمات مفتاحية: لامركزية صنع القرار، إدارة الخدمة، مؤسسة عمومية اقتصادية، مديرية جهوية للشركة الوطنية للتأمين SAA بسطيف".

تصنيفات JEL: D79, L 3, L2, L89, M19.

Abstract:

This study has researched the extent of the existence of a statistically significant relationship between the decentralization of decision-making and service management in the economic public enterprise. To make sure of this, a descriptive approach was adopted, with using a questionnaire as a tool for field data collection. It was distributed to 109 responsible officials belonging to the agencies of the SAA regional directorate in Setif. The study found a positive relationship between the decentralization of decision-making and service management in the SAA agencies participating in the study, as there was a tangible improvement in service management due to an increase: delegation, simplification of procedures, information flow, and flexibility.

Keywords: Decentralization of decision-making, service management, Economic public enterprise, regional directorate of the National Insurance Company SAA in Setif.

Jel Classification Codes: D79, L 3, L2, L89, M19.

1. مقدمة

تدفع الظروف المعاصرة للاقتصاد والسوق المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى ضرورة تقديم خدماتها بشكل تنافسي، وهو ما سيحتم على هذه المؤسسة في كل مرة إعادة النظر في مدى فعالية وكفاءة إدارتها لنظم خدماتها، وبالتالي ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تحسن التعاطي مع التغيرات الجديدة في البيئة المحيطة بأعمال تقديم الخدمات. ولعل من بين هذه الأساليب الحديثة، هناك: أسلوب لامركزية اتخاذ القرارات، القائم على توزيع سلطة القرار والصلاحيات ومشاركة الأفراد الموظفين في اختيار القرارات المتعلقة بإدارة الخدمة، وهذا بهدف تحسين مخرجات نظام الخدمات الموجه نحو المتعاملين طالبي الخدمة (العملاء) في كل مرة تظهر فيها تحديات جديدة حول الخدمة.

1.1. إشكالية البحث:

تحدد الظروف البيئية للمؤسسة درجة اللامركزية، وذلك عبر مستوى يضمن وجود علاقة إيجابية بين درجة اللامركزية في القرار وفعالية وكفاءة إدارة الأعمال. وعليه يمكن إثارة السؤال الرئيسي الآتي: هل يمكن لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرار أن يؤثر إيجاباً في تحسين إدارة الخدمة التأمينية، في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف؟

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- ما مدى تطبيق أسلوب لامركزية اتخاذ القرار في وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف؟
- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين لامركزية اتخاذ القرار وتحسن إدارة الخدمة بوكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف؟

2.1. فرضيات البحث

1.2.1. الفرضية الرئيسية (صياغة صفرية):

$H0_1$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين لامركزية اتخاذ القرار وتحسن إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

2.2.1. الفرضيات الفرعية:

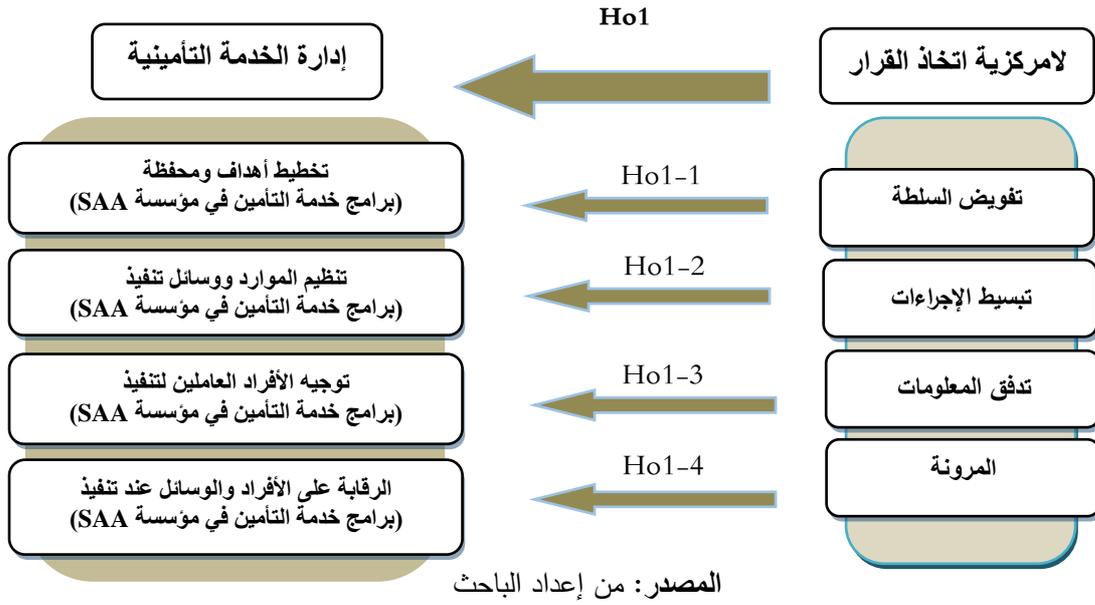
$H0_{1-1}$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسن إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

$H0_{1-2}$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تبسيط الإجراءات وتحسن إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

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

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

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



3.1. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة في توجه المؤسسة العمومية الاقتصادية (خاصة المنافسة منها) نحو استئثار تغيرات عميقة في أدائها، وذلك عبر اهتمامها الجلي بأسلوب لامركزية القرار من خلال:

أ- كونه أحد أهم الأساليب الإدارية لتنمية وتطوير إدارة المؤسسة العمومية الحديثة، والذي يجب على متخذي القرار معرفة جوانبه الأكثر والأقل تأثيراً من أجل إعطاءها أولوية وزيادة الاهتمام بها؛

ب- توفير المناخ الأقل جموداً يزيد من مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية الاقتصادية في مواجهة تحديات الخدمة العمومية؛

ج- يتيح للمديرين في المستويات الدنيا أداء مهامهم على أكمل وجه، ويعزز روح المبادرة لديهم ويزيد من فعاليتهم وكفاءتهم في إدارة الخدمة العمومية.

4.1. أهداف البحث

أ- التعرف على الأسلوب الإداري المتبع، أكان مركزي أو لامركزي، في إدارة الخدمة بالوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA سطيف.

ب- 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.

ج- محاولة الخروج باقتراحات تفيد صناع القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة (المديرية الجهوية SAA سطيف) لتحديد قيمة تطبيق لامركزية اتخاذ القرار في تنافسية الخدمة.

5.1. منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث في عينة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA سطيف وقع الاعتماد على منهجية الدراسة في إطارين:

أ- الإطار النظري للبحث: وفيه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا الاستنباطي، باستحضار وتنسيق المعلومات والمعارف المقررة في المراجع العلمية المطع عليها، مثل: الكتب، المقالات، الأطروحات ونصوص المواقع الانترنت الرسمية...الخ.

ب- الإطار التطبيقي للبحث: وفيه تم الاعتماد على المنهج الإحصائي (وصفي/ استدلالي). حيث تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA (عبر عينة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA ب: "سطيف")، وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة عن طريق استبيان، تم توزيعه على مجموعة من مدراء الوكالات ورؤساء المصالح.

6.1. دراسات سابقة

-دراسة خالد بن فيحان المنديل (2004) بعنوان: "المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض"، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين لامركزية اتخاذ القرار وبين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الإصلاحية بالرياض.

- دراسة علي بشاغة، (2015) بعنوان: "اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة نموذجاً"، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين اللامركزية العمودية وفعالية صنع القرار، وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين بُعدي التنسيق والتمكين الإداري وفعالية صنع القرار، وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين للامركزية الأفقية وفعالية صنع القرار، وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين اللامركزية وفعالية صنع القرار.

- 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". وخُصت الدراسة إلى: وجود أثر ايجابي للامركزية وأبعادها (التمكين، التفويض، الاتصال) على مستوى أداء العاملين (مهارة تنظيم وإدارة الوقت، الإنتاجية، الإبداع والابتكار) في بلديات جنوب الضفة الغربية.

7.1. موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة

أ- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع اللامركزية، وتختلف عنها كونها تطرقت إلى لامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بصورة مباشرة.

ب- مجال التطبيق: أن هذه الدراسة كانت بمؤسسة عمومية اقتصادية تهدف لتحقيق الربح مثل دراسة علي بشاغة (2015)، على عكس دراسات كل من: فرح صابر خليل أبو عياش (2017)، وخالد بن فيحان المنديل (2004)، التي كانت بمؤسسات عمومية غير ربحية.

ج- عينة الدراسة: التي شكلت من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بسطيف والبالغ عددهم 29 وكالة والتي شملت 29 مدير وكالة و19 رئيس مصلحة و61 نائب رئيس مصلحة، أي اهتمت الدراسة بعينة مستهدفة من قيادات الطاقم الإداري للوكالات ما توافق مع دراسة فهد عيد ناصر بن فهد (2010)، على عكس الدراسات السابقة الأخرى التي استهدفت جميع الموظفين أو العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

2. الإطار النظري للبحث

1.2. مدخل مفاهيمي حول القرار ولامركزية اتخاذ القرار

1.1.2. القرار

إن أحد الأسئلة التي يجب الإجابة عليها عند التنظيم هو "في أي مستوى تنظيمي يتم اتخاذ القرارات؟"، فمن ناحية يلاحظ أن كبار المديرين يتخذون قرارات رئيسية ويحققون القليل من المدخلات فقط، ومن ناحية أخرى يلاحظ أن الموظفين في المستويات الدنيا يتخذون قرارات مناسبة ويحققون الكثير من المدخلات، خاصة إذا كان هناك مزيد من اللامركزية¹.

أ- **تعريف القرار:** يعرف بأنه "العمل أو الحل الذي اتخذه صاحب القرار على أساس أنه الوسيلة الفعالة المتوفرة أمامه لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يؤكد عليها أو لحل المشكلة التي تقلقه"². ويقول الكاتب **Harrison** "أن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل انجاز هدف معين"³. ويعرف القرار كذلك على أنه "النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين البدائل المتنافسة عادة"⁴.

ب- **اتخاذ القرار:** عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة، ويجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار، ومهما كان العمل الذي يقوم به المدير فإنه يتم من خلال هذه العملية، وهي تتم كممارسة يومية روتينية، أو أنها قد تؤثر على جودة ومستقبل المؤسسة وتحتاج إلى سنوات من التحليل المنظم، ويمكن القول أن الإدارة لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات⁵. وعليه اتخاذ القرار عملية يقوم بموجبه المدير بتحليل الموقف الذي يواجهه، للبحث عن الحلول والإجراءات الممكنة، لاختيار الأفضل من بينها⁶.

ج- **أنواع القرارات:** تصنف القرارات إلى: **قرارات روتينية**، وهي القرارات التي يجب اتخاذها على أساس متكرر، **قرارات غير روتينية**، مواقف قرار فريدة وعشوائية وغير متكررة ومثل هذه القرارات غير الروتينية عادة ما يكون لها آثار إستراتيجية على المؤسسة، **قرارات غير مستعجلة**، تقبل الأخذ والرد والمشاورة أو تشكيل لجان لدراستها، والتوصية بالحلول المقترحة، **قرارات مستعجلة**، وهي الأقلية من القرارات وقد تكون روتينية أيضاً وقد تكون هامة، كتوقيع إجازة اعتماد، إجازة مرضية لعامل أصيب في أثناء العمل... الخ⁷.

2.1.2. لا مركزية اتخاذ القرار

أ- **تعريف لامركزية اتخاذ القرار:** اللامركزية هي توجه نحو نشر سلطة اتخاذ القرار عبر هيكل منظم، وهي في الأساس جانب من التفويض، فإذا فوضت السلطة تبدأ اللامركزية⁸. وتُعرف لامركزية اتخاذ القرار على أنها منح سلطة اتخاذ القرار من الإدارة إلى موظفي المستوى الأدنى⁹. وبناء اللامركزية هي النهج الذي يتطلب من القادة أن يقرروا ماذا ومتى يتم تفويض سلطة القرار، واختيار وتدريب الأفراد بعناية، وصياغة الضوابط الكافية¹⁰.

ب- **أشكال لامركزية اتخاذ القرار:** يمكن تمييز شكلين من اللامركزية، وهما:¹¹

➤ **اللامركزية العمودية**، هي تفويض سلطات اتخاذ القرار من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، داخل الخط الهرمي، وينصب التركيز هنا على الجانب الرسمي للسلطة (اتخاذ القرارات، التفويض) بدلاً من الجانب غير الرسمي (النصح، التنفيذ).

➤ اللامركزية الأفقية، يتجه أسلوب اللامركزية الأفقية نحو تفويض سلطات اتخاذ القرار إلى محلي التقنية، وموظفي الدعم اللوجستي والمشغلين.

ج- أهم العوامل التي تؤثر على لامركزية اتخاذ القرار بالمؤسسة: من بين أهم العوامل التي تؤثر على لامركزية المؤسسة، ما يلي:¹²

- البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، إذا كانت أكثر تعقيداً ولا يمكن التنبؤ بها، والأرجح هو أن الإدارة العليا سوف تترك مديري المستوى الأدنى يتخذون قرارات مهمة.
- طبيعة القرار نفسه، فالقرار أكثر خطورة أو أكثر أهمية، كلما كان الميل إلى المركزية في اتخاذ قرار.
- 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، والعكس صحيح.
- المؤسسة التي تعد تقليدياً تمارس أسلوب معين سواء 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.

2.2. مدخل مفاهيمي حول: الخدمة، وعمليات ووظائف إدارة الخدمة

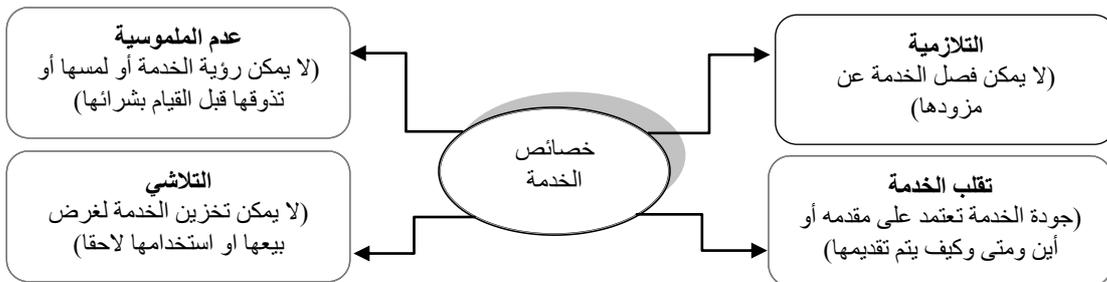
1.2.2. الخدمة

أ- الخدمة تمثل عملية إنتاج منفعة غير ملموسة، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس¹³.
ب- التعاريف التسويقية المبكرة للخدمات، وصفت الخدمة بأنها أي عمل أو فعل أو أداء جهود لها صفات مختلفة عن السلعة كمنتج مادي¹⁴.

ج- صناعات الخدمات مفهوم يختلف من حيث هدف الربحية، فالحكومات تقدم خدمات غير ربحية (مثل: المحاكم، والمستشفيات، والشرطة والإطفاء، والمدارس)، وتقدم المؤسسات غير الربحية خدمات من خلال المتاحف والجمعيات الخيرية، ويقدم عدد كبير من مؤسسات الأعمال خدمات ربحية، كشركات الطيران والبنوك والفنادق والتأمين والشركات الاستشارية والاتصالات والعقارات وتجار التجزئة وغيرهم¹⁵.

د- يجب على المؤسسة مراعاة أربع خصائص للخدمة عند تصميم برامج الخدمة: عدم الملموسية، عدم الفصل (التلازمية)، تقلب الخدمة والقابلية للتلف (التلاشي). وسيتم توضيح هذه المعاني بالشكل الآتي:

الشكل رقم (02): خصائص الخدمة



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

3.2.2. وظائف إدارة الخدمة

يتم النظر إلى وظائف إدارة الخدمة على إنها العملية التي يتم من خلالها تجميع وتوظيف الموارد المادية والبشرية لإشباع احتياجات الأفراد والمؤسسات في السوق، وذلك بوضع خطط تقديم الخدمة والرقابة على أدائها وتقييم النتائج وإجراء التصحيحات والإشراف على العاملين المنجزين للخدمة¹⁶. وهناك مجموعة من الوظائف الإدارية تعتبر كعناصر أساسية لإدارة نشاط تقديم الخدمات لها قيمة كبيرة، منها:

أ- **تخطيط أهداف ومحفظة برامج الخدمة:** وذلك بعمل افتراضات عما ستكون عليه أحوال أعمال ونشاطات تقديم الخدمات في المستقبل، ثم وضع خطة حول برامج أعمال وأنشطة عمليات تقديم الخدمات تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والموارد والوسائل الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية الاستخدام، وخط سير المراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال والأنشطة¹⁷. كما ويجب أن يتضمن تخطيط برامج الخدمة تقديم فكرة حول تصميم الخدمة من جميع الجوانب المتعلقة ب: دور العميل، والتوازن بين المكتب الأمامي والخلفي، وتأثير التكنولوجيا (على سبيل المثال المعدات والتجهيزات في الخدمة)، وموقع تقديم الخدمة (مثل منشأة واحدة ثابتة، متعددة المواقع، جوال)، ومهارات الموظف (سلوكه ودرجة تقديره)، وطبيعة عملية الخدمة، وأهمية الإجراءات¹⁸.

ب- **تنظيم موارد ووسائل تنفيذ برامج الخدمة:** يكون ببناء الهياكل الداخلية، وتحديد طريقة تنظيم الموارد والوسائل والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق تنفيذ أهداف برامج الخدمة، مما يتطلب تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يُشرف عليها ويسأل عنها، وتفويض السلطات اللازمة لها لتنفيذ برامج الخدمات¹⁹.

ج- **توجيه الأفراد العاملين لتنفيذ برامج الخدمة:** يكمن في العمل أثناء التنفيذ لمواجهة أية مشكلات، ولضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو إنجاز نشاطات تقديم الخدمات لتحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، كما أن التوجيه عملية مستمرة أثناء التنفيذ، مع الحرص على تجنب المشاكل الناتجة عن العلاقات الإنسانية قدر الإمكان أو حلها في أسرع وقت²⁰.

د- **الرقابة على الأفراد والوسائل والأداء عند تنفيذ برامج الخدمة:** تُعنى بقياس وتصحيح أداء العاملين والوسائل المسخرة لإنجاز النشاطات الداخلة في برامج الخدمة، والتأكد من أن أهداف برامج الخدمة الموضوعية قد تم تحقيقها، وذلك بقياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنة ما حصل فعلاً مع ما كان متوقفاً حدوثه، في خطوات تطبق على أي شخص أو بند أو نشاط يراد التحكم به ومراقبته²¹.

3.2. التصورات الممكنة لعلاقة الأثر بين لامركزية اتخاذ القرار ووظائف إدارة الخدمة

1.3.2. تفويض السلطة وتأثيرها على الوظائف الإدارية لتسيير برامج الخدمة

أ- **تفويض السلطة وتخطيط أهداف محفظة برامج الخدمة:** لن يكون للتخطيط أي فائدة ما لم يتم تفويض سلطة ومشاركة وضع أهداف برامج الخدمة مع كافة المستويات الإدارية المعنية بتنفيذ الخطة بنجاح في المؤسسة، لأن أثر تفويض السلطة سيشمل ضمان مناقشة جيدة لأسلوب ترتيب الأولويات وتوزيع الأعمال والانجاز واستخدام الموارد لترجمة خطط وبرامج الخدمة إلى نشاطات فعلية، ويعتبر ربط التفويض بالتخطيط من أهم الطرق لمعالجة المشاكل التي تكون عائقاً في عملية صياغة الأهداف، حيث يجب أن

يتم التفويض على ضوء أهداف مشتركة وواضحة ودقيقة ومحسوبة، تحدد للمؤسسات كيفية العمل على تقديم الخدمات، كما يكون التفويض متماثلاً مع نوع ومستوى الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف²².

ب- تفويض السلطة وتنظيم موارد ووسائل تنفيذ برامج الخدمة: يحتاج تنظيم موارد ووسائل تنفيذ برامج الخدمة إلى تقسيم النشاطات الكبرى وتجزئتها إلى مهمات وعمليات وأعمال ووظائف، بحيث تُعهد مسؤولية إنجاز الوظائف للأفراد العاملين وفق أسس علمية، وهذا سيصاحبه تفويض سلطات اتخاذ القرار لهؤلاء الأفراد²³. كما أن مبدأ توسيع تفويض السلطة يعتمد على تخصص الإدارة المتبع، حيث يكون أكثر إيجابية وفعالية في إدارة المهمات والتخصصات التقنية الميدانية (مثلاً: التسويق، التصميم، الإنتاج... الخ)، وبالتالي فإن نقص تفويض السلطة سيؤدي إلى آثار سلبية على أوضاع التنظيم، مثل: محدودية المسؤوليات المسببة للملل، ضعف فرص التقدم والاعتراف بإنجازات الأفراد، عدم وضوح دور كل فرد وما هو متوقع منه، التناقض في القرارات وعدم الموضوعية، بطء القرارات... الخ²⁴.

ج- تفويض السلطة وتوجيه الأفراد العاملين لتنفيذ برامج الخدمة: فعند ممارسة وظيفة توجيه الأفراد نحو تنفيذ برامج الخدمة، يتطلب هذا الأمر توافر عدة وسائل قيادية، من أهمها: تحريك الدافعية، وضمان الاتصال، والتحفيز، والنجاح في تفويض السلطات المناسبة للأفراد المحفزين، كما أن أسلوب اللامركزية يحتاج إلى قيادة ديمقراطية تتفاعل مع الأفراد وتشاورهم في القرارات، وتتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لهم وتخفيض من نطاق الأوامر عليهم (تبني القيادة الذاتية)، ما يرفع الروح المعنوية لهم ويخلق الثقة في نفوسهم، وبالتالي زيادة التعاون ومضاعفة إنتاجية العمل في برامج الخدمة²⁵.

د- تفويض السلطة والرقابة على الأفراد والوسائل والأداء عند تنفيذ برامج الخدمة: فجدوى تفويض سلطة اتخاذ قرارات، تجعل المسؤولين يتفرغون إلى القرارات والأمور ذات الطابع المهم والاستراتيجي، وهذا يفتح الباب أمام تطبيق ممارسة الرقابة على السلطات المفوضة عن بعد، وأن ينحصر تدخل هؤلاء المسؤولين فقط في حالات تصويب الأداء وتقويمه، أو عند سوء استخدام السلطة المفوضة، وتجدر الإشارة أن تبني نمط رقابي متساهل، يتضمن عدم متابعة السلطات والأعمال المفوضة إلى العاملين، من شأنه أن يؤدي إلى نتائج ذات أثر سلبي على أدائهم، ومنه على الأداء العام عند تنفيذ برامج الخدمة²⁶.

2.3.2. تبسيط الإجراءات وتأثيرها على الوظائف الإدارية لتسيير برامج الخدمة

أ- تبسيط الإجراءات وتخطيط أهداف ومحفظة برامج الخدمة: لكل خدمة تقدمها المؤسسة إجراءات عمل مقرر ومعمدة، ويتقرر من هذه الإجراءات: الوثائق، والمستندات، والرسوم المطلوبة، والإدارات، والأفراد المعنيين بإنجاز خطوات تقديم الخدمة²⁷. ويكون الغرض من تبسيط الإجراءات هو تحسين طريقة تخطيط وتنفيذ العمليات بقصد الاستغناء عن الخطوات غير الضرورية أثناء وضع الأهداف، مما يحقق حسن وضع التصور للاستخدام الأمثل للعناصر المادية (الأموال والمواد، الآلات، الوقت) والعناصر البشرية في تقديم الخدمة²⁸. كما أن تبسيط الإجراءات وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفعالية للاستفادة من متطلبات حسن تنفيذ برامج العمل، وتقديم جودة الخدمات وفق معايير فنية وتقنية عالية²⁹.

ب- تبسيط الإجراءات وتنظيم موارد ووسائل تنفيذ برامج الخدمة: تبسيط الإجراءات لا يأتي إلا بعد أن يُثبت أن الإجراءات الحالية معقدة تحتاج إلى تبسيط، فيساعد تبسيط الإجراءات في الحد من بعثرة الموارد والوسائل والأفراد المعنيين في إنجاز الخدمة بين فروع وأقسام ووحدات ومكاتب المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تيسير عمليات ونشاطات تقديم الخدمات وكذا تسوية معاملات طالبي الخدمات، وتقصير المسافات بين الموظفين والمخازن والمكاتب والورشات والعتاد والأماكن والقاعات... الخ، وهذا ما يقرب الخدمة³⁰.

ج- تبسيط الإجراءات وتوجيه الأفراد العاملين لتنفيذ برامج الخدمة: يساهم تبسيط الإجراءات في التقليل من المجهود الذهني والعصبي للأفراد عند توجيههم وأمرهم بتنفيذ نشاطات تقديم الخدمات، كما أن تبسيط الإجراءات يجنب الأفراد التفكير المستمر فيما يجب عمله في كل عملية في كل مرة، خاصة بعد إحداث تماثل بين تصرفات الأفراد، وخصوصاً فيما يتعلق بأعمالهم مع الغير، كما أن تبسيط الإجراءات تعتبر وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأفراد والعمليات الموكلة لهم، وتسهيل تحفيزهم³¹.

د- تبسيط الإجراءات والرقابة على الأفراد والوسائل والأداء عند تنفيذ برامج الخدمة: يساعد تبسيط إجراءات الرقابة (على الأفراد والوسائل عند تنفيذ برامج الخدمة) في الحد من ضعف وبطء أداء الخدمة والفساد في استخدام الموارد، وذلك لأن كثرة الإجراءات الرقابية وكثرة إجراءات مراحل تقديم الخدمات وتعقيدها يجعل بعض المراقبين والأفراد يلجؤون إلى التحايل على هذه الإجراءات، ويمكن الحد من ذلك، بإحداث تغيير مناسب عبر تبسيط أساليب مراقبة تنفيذ العمليات³².

3.3.2. تدفق المعلومات وتأثيرها على الوظائف الإدارية لتسيير برامج الخدمة

أ- تدفق المعلومات وتخطيط أهداف ومحفظة برامج الخدمة: تواجه عملية تخطيط الخدمة صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بمتغيرات البيئية المحيطة بأعمال ونشاطات تقديم الخدمات، لأن هذه المتغيرات عديدة ومنتشرة ومتراصة وسريعة التغير ومجهولة الظروف المستقبلية، لذلك فسهولة تدفق البيانات وإنتاج المعلومات في النظم اللامركزية بعد تسهيل الحصول عليها من المصادر اللامركزية المتنوعة مع نظم معلومات متينة يساعد كثيراً على اتخاذ قرارات سليمة حول خطط وأهداف الخدمة³³.

ب- تدفق المعلومات وتنظيم موارد ووسائل تنفيذ برامج الخدمة: تنظيم موارد ووسائل تنفيذ الخدمة يحتاج التصريح والإفصاح عنه في كل مرة عبر بيانات ومعلومات تتدفق باستمرار، حيث يعتمد تدفق المعلومات على تنظيمين أساسيين متداخلين، هما: هيكل تنظيمي يمثل حدود السلطة والمسؤولية والتنظيم الإداري للمؤسسة، وهيكل معلومات يمثل مسار المعلومات وقنوات الاتصال، فتتحقق الاستفادة من تدفق المعلومات والبيانات عند تطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات، خاصة بالنسبة للمعلومات التي تحدد الهيكل التنظيمي، والمعلومات التي تحدد الواجبات، والمعلومات التي تحدد الصلاحيات³⁴.

ج- تدفق المعلومات وتوجيه الأفراد العاملين لتنفيذ برامج الخدمة: تدفق بيانات ومعلومات الأهداف والعمل والنتائج عبر الاتصال المستمر يعتبر عملية ضرورية للإدارة العليا والمستويات التشغيلية، لأنه يمكنها من توجيه وتحفيز العاملين والتنسيق بينهم لتنفيذ برامج الخدمة، وكذلك يسمح بالتحكم في الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيمات والوحدات وفرق العمل التنفيذية ومتابعة نتائج أعمالها³⁵. كما أن تدفق

معلومات العمل وتداولها ونقلها من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف وأداء أعمال ونشاطات تقديم الخدمة بطريقة أكمل³⁶.

د- تدفق المعلومات والرقابة على الأفراد والوسائل والأداء عند تنفيذ برامج الخدمة: إن نجاح عمليات وإجراءات الرقابة على الأفراد والأداء يحتاج إلى تدفق بيانات ومعلومات خطط ونتائج تنفيذ برامج الخدمة، وهذا خاصة عند متابعة وفحص نتائج تأدية الخدمات المقدمة ومقارنتها أول بأول مع الأهداف المحددة سلفاً، وعليه يجب تداول البيانات والمعلومات الصحيحة والسماح بتدققها، وذلك بتمرير كل البيانات والمعلومات المطلوبة عند تحديد أساليب الرقابة الملائمة، وعند تحديد أساليب ومؤشرات تقييم عمل وانجاز ومبادرات الأفراد، وعند تحديد الأخطاء التنفيذية لنشاطات الخدمة وانحرافات وطرق معالجتها³⁷.

4.3.2. المرونة في العمل وتأثيرها على الوظائف الإدارية لتسيير برامج الخدمة

أ- المرونة في العمل وتخطيط أهداف ومحفظة برامج الخدمة: فمؤسسات الخدمات تواجه اليوم أسواقاً ومواقف متعاضمة في التقلب والحركة، مما يتطلب مرونة أكبر وسرعة الاستجابة لهذه التغيرات عبر تخطيطهم لأهداف برامج الخدمة، وهذا في إطار سعيهم لتحقيق الفعالية والكفاءة والجودة التي تضمن البقاء في سوق الخدمات، وهكذا تتزايد أهمية ضمان هامش مرونة الأعمال في الخطط خاصة عند حالات اللاتأكد والتعقيد³⁸. فتخطيط برامج الخدمة يجب أن يتميز بالمرونة لأنها تترك دائماً المجال مفتوحاً أمام الطوارئ غير المتوقعة وإعداد العدة للتبديل والتحاور في الوقت وبالسرعة المطلوبة³⁹.

ب- المرونة في تنظيم موارد ووسائل تنفيذ برامج الخدمة: فمما لا شك فيه أن التنظيم الأكثر ملاءمة لتشغيل موارد ووسائل تنفيذ برامج الخدمة، هو تنظيم يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة المحيطة بأعمال ونشاطات تقديم الخدمة، وسهولة الاتصالات وقدرته على الاستجابة السريعة لمتغيرات الطلب على هذه الخدمة، ففي هذا التنظيم تتميز المؤسسة بقلّة عدد المستويات فيها، وهذا يعني أن المراكز والعمليات وجهود الأفراد لا تكون بعيدة عن القيادة وعن طالبي الخدمة، فمؤسسة تقديم الخدمات تمتاز بوجود هيكل معكوسة، حيث يكون للفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل أهمية كبرى ضمن التنظيم، الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن مرونة العلاقات التنظيمية وفعاليتها تجعل جهود الأفراد المباشرين تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية⁴⁰.

ج- المرونة في توجيه الأفراد لتنفيذ برامج الخدمة: تقتزن بضرورة توفير الإمكانيات والوسائل المرنة في عمليات توجيه الأفراد نحو تنفيذ برامج الخدمة، خاصة عند تحريكهم بالأوامر وتحفيزهم والاتصال بهم ونشر التعليمات (بسرعة وبدقة وفي الوقت) عن كيفية أدائهم وتقديم النصائح لهم بسلاسة وعرض نتائجهم في سير المؤسسة، وتحقيق مرونة التوجيه بين الإدارة والأفراد يسمح بتسهيل وتبادل وجهات النظر بأمانة ووضوحها أثناء المناقشات، والاستماع جيداً وبذهن متفتح لأراء الأفراد، والسماح لهم بأن يؤثروا في أهداف أدائهم، ومشاركة الرؤية عن المدى البعيد حول مستقبل عمليات وأنشطة الخدمات⁴¹.

د- مرونة الرقابة على الأفراد والوسائل والأداء عند تنفيذ برامج الخدمة: فمن أهم الخصائص التي تميز الرقابة على الأفراد والوسائل والأداء عند تنفيذ عمليات تقديم الخدمات، هناك خاصية مرونة وتكييف

الرقابة التي تعمل على اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب بما يمكنها من تصحيح مسار تنفيذ الخدمات لمنع وقوع الخطأ، فالمرونة ستتعاكس بتغيير وتبديل المعايير المستخدمة في عمليات الرقابة، بأن تجعل الرقابة تتسم بالتوسع أو التقلص عند تطبيقها، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف تطبيق الرقابة، خاصة إذا لم تكن المشاكل متوقعة عند التخطيط ووضع المعايير⁴².

3. الإطار التطبيقي للبحث

1.3. عينة الدراسة وأداتها

1.1.3. وصف مجتمع وعينة المستجوبين في الدراسة

أ- مجتمع الدراسة: يتكون من الشركة الوطنية للتأمين SAA، المؤسسة العمومية الاقتصادية والتي تظم 15 مديرية جهوية و288 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 ولضمان اختيار العينة المختصة وذات المعرفة بموضوع الدراسة والحصول على نتائج أكثر دقة.

ب- عينة الدراسة: تشكلت من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بـ"سطيف"، 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 و19 رئيس مصلحة و61 نائب رئيس مصلحة، تابعين للمديرية الجهوية SAA بسطيف، وقد تم توزيع 109 استمارة، استعيد منها 98 استمارة، فكان من هذا العدد الأخير 95 استمارة كاملة صالحة للتحليل، أي بنسبة 96.93% من إجمالي الاستمارات المسترجعة. بعد تسجيل 3 حالات امتناع وغياب 11 نائب رئيس مصلحة كونهم في عطلة استثنائية بسبب جائحة كورونا لم يتم توزيع الاستبيان عليهم.

2.1.3. أداة الدراسة

لأجل تحقيق أهداف البحث تم بناء استبيان موجه لـ: مدراء الوكالات، رؤساء المصالح ونواب رؤساء المصالح للوكالات التابعة للمديرية الجهوية بـ"سطيف"، وهذا بعد الاستفادة من التأصيل النظري والدراسات السابقة في هذا المجال، وتم تحكيمة عبر استشارة بعض الأساتذة الباحثين ذوي الخبرة والاختصاص. وبهذا تكون هذا الاستبيان من 3 أجزاء هي:

أ- القسم الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء ورؤساء المصالح المستجوبين لوكالات الشركة الوطنية للتأمين: SAA التابعين لنطاق المديرية الجهوية (سطيف). وهي جنس المستجوب، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.

ب- القسم الثاني: يتضمن 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.

ج- القسم الثالث: يضم أسئلة حول مدى تأثر الوظائف الإدارية الرئيسية للمسؤولين (المدرء ورؤساء المصالح) بحقيقة تطبيق اللامركزية في إطار تسيير خدمة التأمين في وكالات الشركة الوطنية للتأمين SAA. وتكون من 19 فقرة موجهة إلى أفراد الدراسة.

2.3. أدوات وأساليب المعالجة الإحصائية والاختبارات التحضيرية لبيانات الدراسة

1.2.3. الأدوات والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية

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 قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- الأسلوب الكمي: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، تم استخدام معامل: Alpha Cronbach، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية ومدى التطبيق، ثم جاء تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، ودرجة اللامركزية ودرجة الموافقة على تحسن الوظائف الإدارية لتسيير الخدمة، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

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

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

وبالتالي يكون جدول ليكارت (Likert) كالتالي:

الجدول رقم (1): الحدود الدنيا والقصى لمقياس Likert الخماسي

الدرجة	الصفة	الفرق	إلى	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: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ب- الأسلوب الكيفي: يعتمد على الجانب الوصفي في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، فهو يسمح بإبراز المدلول الإداري للأرقام الكمية واستكشاف طبيعة العلاقات التي تربط بين الظواهر وتفسيرها.

2.2.3. نتائج اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق أداة الدراسة (الاستبيان) يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، وشموله لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- اختبار الصدق الظاهري للأداة: اعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبيان وجدواها، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص الإداري

والأكاديمي من الأسانذة. 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 الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية النهائية.

ب-اختبار صدق الاتساق الداخلي للأداة: فيما يتعلق بثبات استبيان الدراسة، لقد تم توظيف معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة، حسب معامل كرونباخ ألفا. فيلاحظ من خلال تفاصيل الجدول رقم (2)، أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي معتبرة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.89 عند الدرجة الكلية، وهي أكبر من القيمة المعتمدة نظريا (0,60)، 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.

الجدول رقم (2): 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 الباحث، بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لإغراض الدراسة، والدليل في ذلك هو القيم التفصيلية في الجدول رقم (02)، الذي يوضح تفاصيل معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمحور لامركزية اتخاذ القرار (بقيمة: 0.79)، بالإضافة إلى محور إدارة الخدمة (بقيمة: 0.79).

4. تحليل نتائج الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات

1.4 تحليل نتائج الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات، الدلالات) لمحاور استبيان الدراسة

1.1.4 المتغيرات الشخصية: وصف وتحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على كيفية توزع مفردات الدراسة حسب خصوصيات المتغيرات الشخصية تم حساب

التوزيع التكراري والنسبي، وجاءت النتائج الوصفية كما يلي في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3): 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)	77	81.1
		دراسات عليا (ماجستير، دكتورا)	1	1.1
4	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 الباحث، بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن: نسبة الذكور كانت أكبر من الإناث، حيث بلغت 63.2%، وهذا لا يشكل انحياز جنسي في العينة، كما أن الفئة العمرية للعينة تركزت في الفئتين من 30 إلى 40 و 41 إلى 50 بنسبتين 41.1% و 35.8% على التوالي، وهذا يعني وجود قدرات شبابية تملك نظرة حماسية تطلعية عن لامركزية القرار، وجاء المستوى التعليمي لفئة جامعي بنسبة 81.1%، بينما جاء مستوى ثانوي بـ: 17.9%، وهذا ما يعني أن ثقافة أفراد العينة تمكنهم من فهم الموضوع بشكل جيد، وكان هناك توازن في نسب متغير مدة الخدمة بين الخبرة المتوسطة والعالية ما يعطي فكرة أفضل عن واقع اللامركزية القرارية في SAA، بنسبة 45.3% للفئة من 6 إلى 10 سنوات و 42.1% لفئة أكثر من 11 سنة و 12.6% لفئة أقل من 6 سنوات.

2.1.4 المتغير المستقل: تحليل نتائج اتجاه مفردات الدراسة نحو تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار

للتعرف على اتجاه مفردات الدراسة نحو تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار، في وكالات الشركة الوطنية للتأمين SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع البنود المكونة لهذا المحور وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاه مفردات الدراسة نحو اللامركزية

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	متوسطة	0.45	3.10	درجة تفويض السلطة
2	مرتفعة	0.61	3.66	درجة تبسيط الإجراءات
1	مرتفعة	0.57	3.97	درجة تدفق المعلومات
4	متوسطة	0.70	2.82	درجة المرونة
/	مرتفعة	0.43	3.77	درجة تمركز اتخاذ القرار *
/	متوسطة	0.35	** 3.39	درجة اللامركزية

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

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (4)، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للامركزية اتخاذ القرار بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.35) مقبول، وهذا يدل على أن تطبيق اللامركزية بالدرجة الكلية جاء بدرجة متوسطة إلى جيدة بصفة عامة، كما جاء محور تدفق المعلومات في المرتبة (1) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.57) بدرجة مقبولة، ما يبين سلاسة نظم المعلومات في الوكالات التابعة لشركة SAA، وجاء محور تفويض السلطة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.45) في المرتبة (4)، وجاء محور المرونة في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.70). وتعود هذه النتيجة إلى أن محاور اللامركزية (تفويض السلطة والمرونة) جاءت بدرجة متوسطة، لكون التفويض في نطاق معين، وليس على نطاق واسع في الوكالات التابعة لشركة SAA، كما أن المرونة جاءت بدرجة متوسطة نظرا للقوانين العمومية التي تسيّر بها الوكالات التابعة لشركة SAA، والتي تتميز بنوع من الجمود في هيكلها التنظيمي الرسمي، رغم أن محاور تبسيط الإجراءات وتدفق المعلومات جاء بدرجة مرتفعة، نظرا لاعتماد الوكالات على تكنولوجيا الإعلام والاتصال ونظم معلومات متطورة لتسيير ملفاتها. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (فرح صابر خليل أبو عياش، 2017)، حيث التي أظهرت درجة متوسطة لواقع اللامركزية.

3.1.4 المتغير التابع: تحليل نتائج اتجاه مفردات الدراسة نحو تحسين إدارة الخدمة التأمينية

بنفس الخطوة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع البنود المكونة لمحور وظائف إدارة الخدمة التأمينية للتعرف على اتجاه مفردات الدراسة نحوه، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاه مفردات الدراسة نحو تحسين إدارة الخدمة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	0.59	3.29	تحسن تخطيط برامج خدمة التأمين في شركة SAA
متوسطة	0.67	3.12	تحسن تنظيم الموارد ووسائل تنفيذ برامج خدمة التأمين في شركة SAA
متوسطة	0.57	3.21	تحسن توجيه الأفراد والوسائل لتنفيذ برامج خدمة التأمين في شركة SAA
مرتفعة	0.78	3.16	تحسن الرقابة على الأفراد والوسائل بعد تنفيذ برامج خدمة التأمين في شركة SAA
متوسطة	0.58	3.20	تحسن وظائف إدارة الخدمة إجمالاً في شركة SAA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (5)، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتحسن وظائف إدارة الخدمة في شركة SAA، بلغ (3.20) وانحراف معياري مقبول (0.58)، وهذا يدل على أن آراء عينة المستجوبين حول تحسين وظائف إدارة الخدمة بالدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان محور (تخطيط برامج خدمة التأمين في شركة SAA) أكثر المحاور أهمية، وفي المرتبة (1)، بمتوسط حسابي (3.29)، وهذا يعود لزيادة مشاركة إدارات المؤسسة في وضع الأهداف وزيادة تمكينهم في حرية تحديد وسائل تحقيق الأهداف المتعلقة بتسويق الخدمة التأمينية والبحث عن مصادر تمويل مختلفة... الخ، وبعده محور (توجيه الأفراد والوسائل لتنفيذ برامج خدمة التأمين)، في المرتبة (2)، بمتوسط حسابي (3.21)، يليه محور (الرقابة على الأفراد والوسائل بعد تنفيذ برامج خدمة التأمين، في المرتبة (3)، بمتوسط حسابي (3.16)، وجاء في المرتبة الأخيرة محور (تنظيم الموارد ووسائل تنفيذ برامج خدمة التأمين) بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.67)، وهذا لأن تنظيم الموارد والوسائل يعرف تحديات: التمويل، والتنبؤ، وكبر عدد الوكالات وانتشارها في كل التراب الوطني، مع صعوبات الظروف المحيطة بسوق التأمينات والطلب المتزايد على تعويضات التأمين... الخ.

2.4. تحليل نتائج اختبار الفرضيات

1.2.4. تحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية: H_{01-1} ، H_{01-2} ، H_{01-3} ، H_{01-4}

انطلاقاً من الفرضية الصفرية الفرعية: H_{01-1} ، H_{01-2} ، H_{01-3} ، H_{01-4} المصاغة كما يلي:

H_{01-1} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسن إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

H_{01-2} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تبسيط الإجراءات وتحسن إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

H_{01-3} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تدفق المعلومات وتحسن إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

H_{01-4} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة وتحسن إدارة الخدمة في عينة وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

تم فحص هذه الفرضية الرئيسية بحساب قيمة معامل الارتباط لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير كل بعد من أبعاد لامركزية اتخاذ القرار (التفويض، التبسيط، التدفق، المرونة) على تحسين وظائف إدارة الخدمة في الوكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. والجدول رقم (6) يوضح:

الجدول رقم (6): مقاييس ارتباط درجة (التفويض، التبسيط، التدفق، المرونة) في اتخاذ القرار بتحسين إدارة الخدمة

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	Sig
درجة تفويض السلطة	1.49	0.42	0.38	3.86	0.00
درجة تبسيط الإجراءات	2.10	0.31	0.34	6.05	0.00
درجة تدفق المعلومات	1.90	0.32	0.40	4.74	0.00
درجة المرونة	2.10	0.31	0.24	6.05	0.00

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

يلاحظ من الجدول (6) أنه بالنسبة للعلاقة بين:

أ- تفويض السلطة وإدارة الخدمة، قدر معامل الارتباط فيها بقيمة: (0.42)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن العلاقة ايجابية لذا يتم رفض الفرضية الصفرية H_{01-1} القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتفويض السلطة على تحسين إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وتم قبول الفرضية العكسية ها (الوجود). فتفويض السلطة للمستويات الإدارية على مستوى الوكالات تُكسب المسؤولين بعض المهارات والمسؤوليات واتخاذ المبادرات الذاتية وتزيد من فعاليتهم، فبالنسبة لوكالات شركة SAA لا يتم فيها تفويض السلطة حسب الشهادات، لكنها مقننة بمراسيم وقوانين تمنح حسب المنصب والكفاءة، كما أن الرقابة على السلطة المفوضة تبقى شديدة من المديرية العامة، ما يجعل المبادرات في التسيير متوسطة.

ب- تبسيط الإجراءات وإدارة الخدمة، قدر معامل الارتباط فيها بقيمة: (0.31)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن العلاقة ايجابية لذا يتم رفض الفرضية الصفرية H_{01-2} بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تبسيط الإجراءات وتحسين إدارة الخدمة التأمينية، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وتم قبول الفرضية العكسية. وتعود علاقة الأثر الايجابية والمتوسطة إلى إقبال شركة SAA على تطبيق مبدأ تبسيط الإجراءات، وفي مستويات متقدمة، من خلال القوانين التي تصدرها سواء المتعلقة بالمهام الإدارية أو تنفيذ الأداءات والتي تسهل تنفيذ الخدمة التأمينية لطالبيها.

ج- تدفق المعلومات وإدارة الخدمة، قدر معامل الارتباط فيها بقيمة: (0.32)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن علاقة الأثر ايجابية، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية H_{01-3} بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تدفق المعلومات وتحسين إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وتم قبول الفرضية العكسية (الوجود)، وترجع هذه النتيجة إلى أن تكريس مبدأ المعلوماتية والإدارة الالكترونية على مستوى

شركة SAA، وكذا نظم الاتصال، المكونة من: الوسائط، القنوات، أساليب نقل المعلومات، نظام Orass يوفر أكبر قدر من الاتاحة وتدفق المعلومات الدقيقة حول برامج الخدمة المقدمة.

د- المرونة وإدارة الخدمة، قدر معامل الارتباط فيها بقيمة: (0.31)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن علاقة الأثر ايجابية، رغم ضعفها، لذا يتم رفض الفرضية الصفريّة H_{0-4} القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المرونة وتحسن إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وتم قبول الفرضية العكسية (الوجود). ويعود ضعف ارتباط المرونة بتحسين إدارة الخدمة، إلى أن مبدأ المرونة بكل محاوره غير مكرس وذلك راجع لمجموع القوانين العمومية التي تركز البيروقراطية من جهة وعدم ترك المبادرات الفردية من جهة أخرى، كما أنها لا تدعم سرعة تغيير القرارات بالنسبة للوكالات، وكما أن الهيكل التنظيمي للشركة والوكالات يمتاز بخاصية الجمود، ما يصعب التأقلم بسرعة مع متغيرات المحيط والتطور الحاصل في سوق التأمين.

2.2.4. تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: H_{01}

انطلاقاً من الفرضية الصفريّة الرئيسية H_{01} المصاغة كما يلي:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين لامركزية القرار وتحسن إدارة الخدمة في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف.

لقد تم فحص هذه الفرضية الرئيسية بنفس الطريقة أي بحساب قيمة معامل الارتباط لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير لامركزية اتخاذ القرار على تحسن إدارة الخدمة في الوكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف. والجدول رقم (7) يوضح ذلك نتائج ذلك الفحص:

الجدول رقم (7): مقاييس ارتباط درجة لامركزية اتخاذ القرار بتحسين إدارة الخدمة

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

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

يلاحظ من الجدول (7) 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 الصفريّة H_{01} بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين درجة لامركزية القرار (جملة) وبين تحسن إدارة الخدمة، في عينة من وكالات SAA التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وتم قبول الفرضية العكسية لها (الوجود). وهذا الارتباط المتوسط راجع إلى أن القوانين المسيرة للوكالات والتي يلتزم بها المدراء ورؤساء المصالح ونواب رؤساء المصالح مازالت تحد من صلاحياتهم ومن حرية المبادرات الفردية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (فرح صابر خليل أبو 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 الأداء الوظيفي.

5. خاتمة

1.5. نتائج الدراسة

1.1.5. النتائج النظرية للدراسة

- أ- جوهر لامركزية اتخاذ القرار هو نشر السلطة وتبسيط الإجراءات وتدقيق المعلومات ومرونة التنظيم.
- ب- اللامركزية تعكس فلسفة المؤسسة وتتطلب اختيارًا دقيقًا لأي من القرارات ينشر عبر الهيكل التنظيمي، وأياها يجب الاحتفاظ به بالإدارة العليا.
- ج- إدارة الخدمة هي نهج نظامي لتخطيط برامج الخدمة وتنظيمها وتشغيلها ومراقبتها.
- هـ- أبعاد ومؤشرات مبدأ اللامركزية (تفويض السلطة، تبسيط الإجراءات، تدقيق المعلومات، المرونة) هو مؤشر على طبيعة التخصص والاستراتيجيات والبرامج المنتهجة من طرف مؤسسات تقديم الخدمات.
- و- وجود علاقة ارتباطية بين لامركزية اتخاذ القرار وإدارة الخدمة دفع إلى تحديد وإيضاح معالم الدراسة بشكل دقيق ما سهل التحقق من الفرضيات المقترحة وربطها بالجانب الميداني.

2.1.5. النتائج التطبيقية للدراسة

- أ- ظهر واقع تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار في وكالات شركة SAA التابعة للمديرية الجهوية سطيف، بدرجة متوسطة، من وجهة نظر الإطارات المستجوبين.
- ب- توجد علاقة ايجابية متوسطة بين درجة لامركزية اتخاذ القرار وتحسن إدارة الخدمة في وكالات شركة SAA التابعة للمديرية الجهوية سطيف، حسب بيانات إجابات الإطارات المستجوبين.
- ج- توجد علاقة ايجابية متوسطة بين درجة تفويض السلطة وتحسن إدارة الخدمة في وكالات شركة SAA التابعة للمديرية الجهوية سطيف، حسب بيانات إجابات الإطارات المستجوبين.
- د- توجد علاقة ايجابية متوسطة بين درجة تبسيط الإجراءات وتحسن إدارة الخدمة في وكالات شركة SAA التابعة للمديرية الجهوية سطيف، حسب بيانات إجابات الإطارات المستجوبين.
- هـ- توجد علاقة ايجابية متوسطة بين درجة تدقيق المعلومات وتحسن إدارة الخدمة في وكالات شركة SAA التابعة للمديرية الجهوية سطيف، حسب بيانات إجابات الإطارات المستجوبين.
- و- توجد علاقة ايجابية متوسطة بين درجة المرونة وتحسن إدارة الخدمة في وكالات شركة SAA التابعة للمديرية الجهوية سطيف، حسب بيانات إجابات الإطارات المستجوبين.

2.5. الاقتراحات

- على ضوء النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للبيانات، يمكن تقديم جملة من المقترحات التي قد تفيد الشركة الوطنية للتأمين SAA:
- أ- الاهتمام باللامركزية كنمط تسيير حديث يوفر بيئة عمل مشجعة لاتخاذ القرارات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تواجه شركة SAA.
 - ب- 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 في شركة SAA.

- ج- تبسيط أكثر لإجراءات إدارة الخدمة والعمل على تحديث لوائح العمل المعمول بها في شركة SAA.
- د- توفير ظروف تحقيق المرونة اللازمة لاتخاذ القرار بالنسبة للمسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى تعزيز قدرة شركة SAA على مواكبة التغييرات المستمرة والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها.
- هـ- محاولة تصميم هيكل تنظيمي بسيط ومرن يساعد المسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى على انجاز العمل ويستجيب لتغيرات بيئية الخدمة بسرعة مقبولة.
- و- ضرورة تمكين المستويات الإدارية الأدنى في وضع الخطط وتحديد أهداف وسياسات المؤسسة، وحتى في عمليات صنع واتخاذ القرارات بطريقة تشاركية.

6. الإحالات والمراجع:

- ¹ Stephen p. Robbins, Mary Coulter, Management, 11thed, Prentice Hall publishing, United States of America. 2012, p 272.
- ² علي فلاح الزعبي، "إدارة التسويق"، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 279.
- ³ حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 87.
- ⁴ Stephen P. Fitzgerald, Decision making, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002, p 8.
- ⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "أصول الإدارة والتنظيم"، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 257.
- ⁶ شعلان الشمري، "مفاهيم في الإدارة"، دن، المملكة العربية السعودية، جدة، 2012، ص 96.
- ⁷ Stephen P. Fitzgerald, Op.cit, p 9.
- ⁸ Harold. k and Heinz.W, Essentials of managemet, 9thed ,McGraw-Hill,New Delhi, 1988, p 198.
- ⁹ Kreitner. R, Management, 11thed, Houghton Mifflin Harcourt Publishing,Boston, USA, New York,2008,p 252.
- ¹⁰ Don. H, John. W and Slocum. Jr, Organizational Behavior, 13th ed, South-Western Cengage Learning, USA, 2011, p460.
- ¹¹ علي بشاعة، "اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2014، ص 56-57.
- ¹² William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor, Business, 10th edition,Cengage Learning, USA, 2009, p 197.
- ¹³ حميد الطائي وبشير العلق، "إدارة عمليات الخدمة"، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص 14.
- ¹⁴ أنيس أحمد عبد الله، "إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون"، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 370.
- ¹⁵ Gary Armstrong, Philip Kotler and others, Principles of Marketing, 7e, Pearson Australia Group, Australia, 2018,p 213.
- ¹⁶ نيفين عزت علي الحبشي وأمل عبد الحكم عباس محمد، "أصول الإدارة"، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 8.
- ¹⁷ عبد العزيز النجار، "الإدارة الذكية"، ط 1، المكتب العربي الحديث، مصر، الإسكندرية، 2008، ص 85-86.
- ¹⁸ Peter M, Angela P, Services Marketing Management, 3rd e, Butterworth-Heinemann, United States of America,2006, p 47- 48.
- ¹⁹ سعيد مبروك إبراهيم، "إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة"، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2012، ص 72.
- ²⁰ شعلان الشمري، "مرجع سبق ذكره"، ص 72.
- ²¹ زيد منير عبوي، "إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها"، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 137.
- ²² محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 121.
- ²³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 145.
- ²⁴ محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 148.
- ²⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 137-139.
- ²⁶ محمد بن موسى، "أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع الرياض سطيف"، رسالة ماجستير، جامعة "محمد بوضياف"، المسيلة، الجزائر، 2013، ص 37-41.
- ²⁷ مأمون البيلاي، "أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة"، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 38.
- ²⁸ عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 112.
- ²⁹ سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 322.
- ³⁰ مأمون البيلاي، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

- ³¹ عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 110.
- ³² مأمون البيلائي، مرجع سبق ذكره، ص 43.
- ³³ شعلان الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 39.
- ³⁴ سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 139.
- ³⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 162-164.
- ³⁶ سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 291.
- ³⁷ المرجع نفسه، ص 319.
- ³⁸ خليل محمد الشماح، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، ط 7، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 94.
- ³⁹ سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 55.
- ⁴⁰ المرجع نفسه، ص 183-184.
- ⁴¹ ججيق زكية، "اثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين"، دراسة ميدانية في مؤسسة "جيون الكترونيك"، مجلة الاقتصاد والتنمية الاقتصادية، جامعة برج بوعريريج، المجلد 1، العدد 1، 2017، ص 59-60.
- ⁴² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 212.