

(تفويض سلطة اتخاذ القرارات وأثرها على الفاعلية التنظيمية للمؤسسات العمومية)

أ/ حلباوي لخضر، جامعة الجلفة

الملخص:

في هذا المقال سنحاول الوقوف على اشكالية تفويض السلطة في المؤسسات العمومية، أين تعتبر الفاعلية التنظيمية مطلباً تسعى كل المؤسسات الى تحقيقه، وفي هذا السياق نجد المؤسسات ذات الطابع العمومي والتي تتميز عن باقي التنظيمات في كونها تنظيمات كبيرة الحجم و تتعامل مع جميع شرائح المجتمع مما يتطلب السرعة في اتخاذ القرارات بغية تحقيق أهدافها، وللقيام بهذه الواجبات وجب تحديد السلطات اللازمة ومشاركة الفاعلين لها عبر توسيع نطاق الاشراف لضمان السير الحسن، من خلال مبدأ تفويض السلطات.

كلمات مفتاحية: التفويض، الفاعلية التنظيمية، المؤسسات العمومية.

Résumer

Dans cet article, nous tenterons d'aborder le problème de la délégation des pouvoirs dans les institutions publiques, où l'efficacité organisationnelle est exigée par toutes les institutions et où nous trouvons des institutions de caractère public qui se distinguent du reste des organisations par leurs grandes organisations et La rapidité de la prise de décision pour atteindre ses objectifs, et pour remplir ces fonctions, les autorités nécessaires doivent être identifiées et les acteurs impliqués élargis par l'extension de la supervision pour assurer une bonne conduite par le principe de la délégation de pouvoirs.

Mots-clés: délégation, efficacité organisationnelle, institutions publiques.

مقدمة :

لم تستقر تجربة الإدارة المحلية الجزائرية -وبعد مرور أكثر من خمس عقود على الاستقلال- على نموذج إداري يوافق طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، ويستجيب للتطورات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع، سواء كان ذلك على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، وهنا نحن لا نقصد النموذج الإداري بمعناه السياسي وإنما نتحدث عن طبيعة عمله وعلاقته بمحيطه الاجتماعي ومدى استجابته له.

وللاقترب من فهم هذا النموذج تناولنا في هذه الدراسة الإدارة المحلية لولاية الجلفة- مقر الولاية كحالة - حيث أن هذه الأخيرة وكباقي التنظيمات تعمل على تحقيق أهداف يخطط لها مسبقا، إذ تركز على مجموعة من المبادئ، أين يسعى القائمون عليها إلى ضمان استمرارها والمحافظة على مكانتها داخل المجتمع المحلي، وكذا تحقيقها لأهدافها بسرعة وفعالية، ومن بين هذه المبادئ يبرز مبدأ تفويض السلطة. إذ يؤكد العالم " فيليب سلزنك " على أن: " التنظيم يواجه مطلب الضبط، الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهو ما يفرض بالضرورة تفويض دائم للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا يترتب عليه نتائج مباشرة، كزيادة فرص التدريب على الوظائف المتخصصة و اكتساب الخبرة و في ميادين محددة، مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات و معالجتها، كما يؤدي تفويض السلطة أيضا إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية.

وللتأكد من نجاعة هذا المبدأ – تفويض السلطة- ميدانيا ،قمنا بإجراء دراسة ميدانية في - مقر ولاية الجلفة نموذجاً - خاصة وأن معظم مصالح هذه التنظيم تعاني من مشكلات تفويض السلطة ،تتجلى مظاهرها في تركيز السلطة في يد عدد قليل من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المرافق الداخلية للتنظيم، وهذا بدوره ينعكس على شل بعض الأقسام ومنه بالضرورة على مصالح المستفيدين من أنشطة تلك الأجهزة، وهذا ما يؤثر على فعالية التنظيم، إذ تعتبر هذه الأخيرة مؤشر مهم لقياس مدى تحقيق المؤسسة محل الدراسة لأهدافها، ومدى تكيفها و نجاعتها سواء خارجياً مع النسق العام التي تعمل فيه، أو على النسق الداخلي، لأن نجاح المؤسسة مرتبط بالتكيف الداخلي والخارجي لها ، بين أعضاء المستويات الإدارية ، وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي :

*هل لتفويض سلطة اتخاذ القرارات في إدارة الجماعات المحلية – مقر ولاية الجلفة- أثر على نسق العلاقات المهنية (من خلال بعدي التعاون والصراع) ومنه على تحقيق الفعالية التنظيمية.

وللإجابة على سؤال إشكالتنا اقترحنا الفرضيات التالية :

تتجلى آثار تفويض سلطة اتخاذ القرار في إدارة الجماعات المحلية في :

1. نشوء اختلالات في العلاقات المهنية متمثلة في التعاون والتنافس بين مختلف الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة .
2. تفرغ المفوضين للمهام الاستراتيجية والهامة للمؤسسة .
3. السرعة في انجاز الأعمال المتراكمة وتحقيق احتياجات المستفيدين من أنشطتها .
4. الرفع من قدرات ومهارات المفوضين.

تحديد المفاهيم

1. تفويض السلطة:

يعرفها :

1. إبراهيم عبد العزيز شيجا: هي أن يعهد الرئيس الإداري ويسمى المفوض بجزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون، لأحد المسؤولين الآخرين في المستويات الأدنى منه و يترتب على ذلك أن يكون لمن فوض إليه هذا الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة ما للرجوع للرئيس، جاء في هذا التعريف أن تفويض السلطة هو أن يتخلى الرئيس عن بعض المهام الإدارية و التي تكون من اختصاصه إلى مرؤوسيه الأقل منه في درجة المستوى الإداري وبالتالي إعطائه الحق في اتخاذ القرارات في المهام المفوضة إليه (محمد حسن العميرة، ص: 199)
2. محمد بهجت كشك : هي نقل الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه كي يمارسونها دون الرجوع إليه ، مع بقاء مسؤوليتهم على تلك الاختصاصات المفوضة (موسى اللوزي، ص: 144).

2. صالح الطويل : هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب (عبد السلام أبوقحف، ص: 223)

2.فعالية التنظيم:

يعرفها :

1. ماهوني: هي الإنتاجية المرتفعة، والمرونة، وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة فضلاً على القدرة على الاستقرار و الابتكار (علي شريف، ص: 39).

2. ماكس فيبر: ترتبط فعالية التنظيم بوضوح أهدافه ، و تحديد نسق الإجراءات التي تحكم عملياته.

3. علي الشريف: هي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب و بالطريقة الملائمة (علي شريف، ص: 39).

أهمية الدراسة وأهدافها :

تعد عملية تفويض السلطة في مجال الإدارة أمراً في غاية الأهمية في مؤسساتنا الجزائرية، حيث يتم بموجبها مشاركة السلطة على المستويات الإدارية المختلفة لذا فهو يحد من المركزية، ويعطي الفرصة للمديرين لدراسة الخطط والبرامج، ورسم السياسات الاستراتيجية كما أن التفويض يعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية لتمكينهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويحد من ظاهرة البطء في اتخاذ القرارات الإدارية.

ويمكن نرجع أهداف البحث إلى مجموعة من الاعتبارات والتي من أهمها:

1. توجيه اهتمام الباحثين و الدارسين داخل الوطن و في مجال علم الاجتماع و خاصة ممن يهتمون بمجال التنظيمات إلى مفهومين أساسيين في الدراسات السوسيولوجية و هما مفهومي التفويض والفعالية التنظيمية .
2. الوصول إلى تفسير و لو بصفة جزئية للنسق التنظيمي للمؤسسة ذات الطابع العمومي في الجزائر.
3. محاولة معرفة الأسباب الحقيقية لسوء الفعالية التنظيمية للمؤسسات العمومية الجزائرية.
4. محاولة توجيه الاهتمام لإيجاد منظور يمكن من خلاله فهم و تفسير الفعل و السلوك التنظيمي للعامل الجزائري.

مجالات الدراسة :

01- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة بمقر ولاية الجلفة وفي ما يلي التعريف بمكان الدراسة

- تعريف الولاية :

الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وتنشأ بقانون . كما تعرف حسب المواد 1-2-3-4 من القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق ل 07 أفريل 1990 . وتنص المادة 01:الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة تنشأ الولاية بقانون .

وتنص المادة 02: للولاية إقليم واسم ومقر

وتنص المادة 03: للولاية مجلس منتخب يسمى المجلس الشعبي الولائي

وتنص المادة 04: يحدد اسم الولاية ومقرها بمرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية باقتراح من المجلس الشعبي الولائي ويتم التعديل بالطريقة نفسها .

كما يطابق إقليم الولاية أقاليم البلديات التي تتكون منها، وللولاية هيئتان هما :

1. المجلس الشعبي الولائي

2. الوالي

المجلس الشعبي الولائي : هيئة منتخبة مختصة في إعداد مداوالت الولاية، ويتشكل من بين أعضائه لجان دائمة في

المجالات :

- الاقتصادية والمالية.

- التهيئة العمرانية والتجهيز.

- الشؤون الاجتماعية والثقافية.

و لجان مؤقتة لدراسة المسائل التي تهم الولاية. يترأس المجلس رئيساً يسمى رئيس المجلس الشعبي الولائي ينتخب من طرف أعضاء المجلس .

الوالي :

ينفذ القرارات التي تسفر عن مداوالت المجلس الشعبي الولائي، و يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها ويؤدي الوالي كل أعمال إدارة الأملاك و الحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية باسم الولاية و تحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي.

يساعد الوالي في ممارسة مهامه الديوان والأمانة العامة على مستوى مقر الولاية ورؤساء الدوائر على مستوى الدوائر.

دور الولاية :

- إن الدور الرئيسي الذي تعمل عليه الولاية هو ازدهار وتطوير الولاية فهي تساهم وتدعم كل القطاعات نذكر منها :
- قطاع البناء والتعمير
- قطاعات التكوين
- قطاعات التربية والصحة والتعليم
- تنظيم الانتخابات الرئاسية والمحلية

لمحة تاريخية وجغرافية عن مقرر ولاية الجلفة :

أنشأت ولاية الجلفة بمقتضى الأمر رقم 74 - 69 المؤرخ في 12 جمادى الثانية عام 1394 الموافقة لـ 02 يوليو سنة 1974 يتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات ، إذ أنها فيما سبق وبالضبط ما بين 1830 و 1848 كانت تابعة لإقليم الجزائر، وما بين 1956 و 1974 إلى الإقليم التيطري (المدية) حاليا، تتكون إداريا من 36 بلدية و 12 دائرة. ويزيد تعداد السكان عن 1164000 نسمة وهي رابع ولاية في الوطن من حيث التعداد السكاني ، ويتوسط موقعا الهضاب العليا ولها عدة حدود مع عدة ولايات إ تتربع على مساحة تقدر ب : 32256.35 كلم، وتبعد عن العاصمة (الجزائر) بحوالي 300 كلم ، ويمر عبرها الطريق الوطني رقم 01 المتجه من الشمال إلى الجنوب.

02- المجال البشري :

هو وحدة المعاينة أو الوحدة الإحصائية التي مرت بها الاستمارة وهي المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحدات العينة تعبر عن المجتمع الذي نريد معرفة وتكوين فكرة عنه ، ومن هم الأشخاص الذين يسألون (عمار بوحوش، ص 49). والمجال البشري المعنى بهذه الدراسة يتضمن فئة الموظفين الدائمين المتواجدين بمقر ولاية الجلفة ، حيث وزعت عليهم استمارات حسب العينة المختارة .

03- المجال الزمني :

أجريت هذه الدراسة بمقر ولاية الجلفة في بداية شهر فيفري من العام 2016 لتدوم حتى نهاية شهر جويلية 2016 .

العينة وطريقة اختيارها :

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع المراد دراسته ، ومكونات مجتمع البحث وبالنظر إلى موضوع هذه الدراسة فقد تم اختيار العينة الطبقية ، والتي يقصد بها "الأخذ بتقسيمات مجتمع البحث المتجانسة حسب الصفة ، أو صفات معينة لها علاقة بالظاهرة المراد دراستها ، فبعد أن نقوم بتقسيمها على هذا النحو نأخذ من كل طبقة عددا من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي للأفراد الواقعين في تلك الطبقة ، ويتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة عشوائيا وبطريقة منتظمة" (عمار بوحوش، ص 49)، ويقوم الباحث على أساس ما لديه من معلومات وإحصاءات وما تتطلبه الدراسة الميدانية بتحديد متغيرات رئيسية كالأقدمية ، الفئة السوسيو مهنية كالجنس ، السن ... إلخ ، والجدول الموالي يوضح تعداد الموظفين الدائمين في مقر ولاية الجلفة .

جدول رقم (01) يبين عدد الموظفين الدائمين وتوزيعهم حسب الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	العدد الإجمالي لكل فئة	النسبة
الإطارات	352	43.29%
أعوان التحكم	210	25.83%
عمال التنفيذ	251	30.87%
المجموع	813	100%

من خلال الجدول السابق تبين لنا عدد الموظفين الدائمين بمقر ولاية الجلفة وتوزيعهم حسب الفئات السوسيو مهنية ،وعليه من بين 813 موظف نختار نسبة 15 % كعينة للدراسة وباستعمال الطريقة الثلاثية نحصل على عدد عينة البحث الذي يساوي 117 موظف دائم من مختلف الفئات السوسيو مهنية .

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا عدد الموظفين المعنيين بالدراسة الميدانية موزعين كالآتي:
الإطارات: 27 إطار دائم.

أعوان التحكم: 39 عون دائم.

عمال التنفيذ: 51 عامل دائم.

المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني: "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أحداث أو أوضاع معينة ، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها، والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها"، فالمنهج الوصفي يستخدم لدراسة الظواهر في الوقت الراهن أي على شاكلتها الحالية، ومحاولة اكتشاف العلاقات التي تحكمها في تفاعلها مع بعضها البعض ، فهو يقتضي بأن يقوم الباحث بوصف الظاهرة وجمع البيانات حولها كما هي مثلة في الواقع، غير أنه لا يكتفي بمجرد الوصف فقط، بل يتعين عليه أن يقوم باستخلاص الدلالات التي تنطوي عليها تلك البيانات المجمعة بهدف اكتشاف العلاقات التي تربط الظواهر فيما بينها واكتشاف المتغيرات التي تؤثر فيها، فهو يعتمد على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا لغرض الوصول إلى تعميمات بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة . (شفيق محمد، ص 84).

نظرا لأهمية هذه الدراسة والتي تهدف إلى معرفة تأثير عملية تفويض السلطة على فعالية الجماعات المحلية (مقر ولاية الجلفة)، فإنها تدخل ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تقف بالملاحظة والتشخيص، وعلى هذا الأساس لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والمعطيات من الواقع، وإنما جمعها وتحليلها وتفسيرها سوسيولوجيا، واستخلاص نتائجها طبقا لهذه الدراسة .

الأدوات وتقنيات جمع البيانات:

يتم اختيار أدوات جمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة وبطبيعة الحال إتباعنا للمنهج الوصفي سيفرض علينا جملة من التقنيات المتمثلة في الملاحظة المباشرة ،وكذا المقابلة الحرة مع بعض أفراد العينة والتي على أساسها تم بناء الاستمارة بشكلها النهائي كأداة أساسية للبحث.

نتائج الدراسة:

من خلال المعطيات الإحصائية الخاصة بعينة البحث تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة يشتمل الجزء الأكبر منها على فئة عمال التنفيذ وهذا بنسبة 43.58 % أما بالنسبة لعامل الاقدمية في المؤسسة فإن أكبر نسبة من الذين لهم أقدمية مابين 17-12 سنة بنسبة 26.49 % وأقل نسبة من بين الذين لهم أقدمية مابين 24-29 سنة .

كما نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على أكبر نسبة ممن لهم مستوى تعليمي جامعي ومتوسط بنسبة 26.49% على حد سواء .

1. نتائج محور عملية تفويض السلطة :

نستنتج من خلال تحليلنا لمعطيات هذا المحور، أن المعنيين بتفويض السلطة في مقر ولاية الجلفة يراعون قدرات ومهارات المرؤوسين عند توزيع المهام، لأنهم يعون جيدا عواقب الأعمال والسلطات التي يقومون بتفويضها، وهذا بنسبة 61.53% . تبين أنه يوجد مجموعة من المبحوثين أقروا بأن المسئولين لا يراعون قدرة ومهارة المرؤوسين بل هناك عوامل تحكم عملية التفويض ، حيث نجد أن ما نسبته 48.88 % تتحكم فيها صلة القرابة وتنخفض هذه النسبة إلى 26.66% تتحكم فيها علاقات المصلحة الخاصة ، وهذا يعتبر مؤشر سلبي لعملية التفويض وما ينجر عنها من عواقب قلة الفعالية التنظيمية . أما عن رأي الموظفين في مدى مساهمة عملية تفويض السلطة في إعداد القيادات الإدارية نجد أن ما نسبته 81.19% من أفراد مجتمع البحث بمقر ولاية الجلفة يرون ذلك .

أما على مستوى مرونة وتنظيم العمل في مقر الولاية فتبين أن أغلب المبحوثين يرون أن عملية تفويض السلطة تعمل على تحقيق المرونة والتنظيم في العمل بنسبة 67.52% وهذا مرده أن زيادة المرونة دون ضغط والإحساس بالمسؤولية وزيادة فعالية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات .

أما من ناحية العلاقات الإنسانية التي يعمل تفويض السلطة على تحقيقها نتيجة الاتصال الدائم بين المفوض والمفوض إليه فتبين أن ما نسبته 81.19% من أفراد عينة البحث يرون ذلك ، أي أن عملية تفويض السلطة تعمل على زيادة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة متمثلة في علاقات العمل والزمالة والصدقة.

كما تجدر الإشارة أن قبول السلطة في مقر ولاية الجلفة راجع إلى مجموعة من الاعتبارات من بينها الحوافز المقدمة، وعند قبول الموظف السلطة وعند مواجهتهم لمشكلة طارئة في العمل فإن أغلب المرؤوسين المفوض إليهم في مقر الولاية يستشيرون الزملاء والرؤساء بنسبة 45.32% وهذا تجنباً للوقوع في الخطأ .

كما نستنتج أنه في حالة تراكم الأعمال على المسئولين يذهب أغلب أفراد العينة إلى المبادرة بتفويض بعض صلاحياتهم بنسبة 48.71% من الذين أجابوا بذلك .

ونستنتج مما سبق أن مؤسسة الإدارة المحلية تعتمد على اللامركزية الإدارية في تسيير بعض شؤون العمل لتحقيق الكفاءة المطلوبة ومنه تحقيق الفعالية التنظيمية .

نتائج محور اتخاذ القرارات :

نستنتج من خلال جداول هذا المحور أن أغلب أفراد العينة يرون أنهم يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات بالجماعات المحلية (مقر الولاية) وذلك بنسبة 47.00% ، كما نستنتج انه من خلال مشاركة أفراد العينة في عملية اتخاذ القرارات يعمل على خلق ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك بنسبة 88.03% مرد ذلك أن الموظف لا يشعر بالاغتراب وبالتالي سوف يبدي اهتمامه بالمؤسسة ومنه زيادة أدائه وكذا أنه من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات فإن ذلك لا يؤثر على مركز متخذ القرار .

كما يمكن استنتاج أنه في مقر ولاية الجلفة هناك مجموعة من الأسباب تعمل على عدم إشراك بعض الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وهذا مرده إلى مجموعة من الاعتبارات كحساسية بعض القرارات، وكذا نقص الخبرة لدى المرؤوسين، ضف إلى ذلك أنانية بعض المفوضين مثل حب السلطة والانفراد باتخاذ القرار إلى غير ذلك.

والملاحظ على مقر ولاية الجلفة أنها تعمل بنظام رقابة الأعمال المفوضة (من خلال إعطاء الحق في التصرف في بعض القرارات) لذلك وجب متابعتها من قبل المفوض ونستنتج من خلال ذلك أن الرؤساء لا يثقون في قدرات من فوضت لهم بعض الصلاحيات وبالتالي لزم مراقبتهم ومتابعتهم لتجنب الوقوع في الأخطاء.

كما نستنتج أن الرؤساء يعتمدون على الخبرة السابقة في عملية اتخاذ القرارات، والاستعانة بالزملاء أحيانا، والقليل من المسؤولين من يعتمد على البيانات المعلنة بنسبة 17.94% ومدلوله أن مقر الولاية يعتمد على البيروقراطية في تسيير شؤون العمل.

كما نستنتج أنه توجد صراعات في مقر ولاية الجلفة بين متخذي القرارات ومنفذيها، فأحيانا تكون اختلافات في تنفيذ القرارات فنجد من المبحوثين من ينفذ القرارات ومنهم من يعدل فيها أو مناقشتها مع المسؤول المباشر وهذا مرده إلى أن منفذي القرارات على قدر كبير من معرفة نتائج القرارات، ضف إلى ذلك أنه توجد فئة لا تنفذ القرارات نهائيا وهذا راجع إلى أن بعض القرارات تتنافى مع النصوص القانونية، أو خاطئة، أو لا تخدم مصالح بعض الموظفين.

وقد توصلنا إلى أنه من خلال مشاركة أفراد العينة في عملية اتخاذ القرارات بمقر ولاية الجلفة تزيد من رضاهم عن العمل وذلك بما نسبته 76.06%.

وبالتالي تعزز الأثر الإيجابي لمعنويات المبحوثين من خلال منحهم سلطة بعض القرارات، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالمسؤولية ومنه تحسين وتطوير العمل وبالتالي تحقيق الفعالية الإدارية وهذا مضمون الفرضية الثانية.

نتائج محور التقارب بين أعضاء التنظيم:

توصلنا من خلال جداول هذا المحور إلى أن مقر الولاية محل الدراسة لا تقيم أي اجتماعات رسمية تضم كافة الفئات السوسيو مهنية وهذا من خلال إجابة أفراد العينة بما نسبته 71.79% وإن وجدت اجتماعات فهي غير رسمية، كما استنتجنا أنه عند تنفيذ القرارات بجدية واهتمام فإن الموظفين يقبلون بالاحترام والتقدير بنسبة 52.99% من طرف الزملاء والرؤساء، وهذا ما يشجع على قبول السلطة من طرف المرؤوسين.

كما أن إدارة الجماعات المحلية (مقر الولاية) تعتمد على الاتصال الأفقي والعمودي وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أنه توجد علاقات بين الموظفين سواء علاقات عمل أو علاقات زمالة وهذا بنسبة 62.39%. كما نستنتج أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا بين المرؤوسين أنفسهم تعتبر حسنة وهذا يدل على أن هناك تقارب بين جميع مستويات الإدارة.

كما نستنتج أيضا أن الموظفين المبحوثين يشعرون بالاستقرار في المؤسسة وأنه في حالة وجود عمل بنفس الظروف لا يتركون المؤسسة، كما أنهم يربطون مستقبلهم بمستقبل المؤسسة ولا يغيرونها، لأسباب تتعلق بجو العمل الذي يظهر من خلال أو عند وجود صعوبات تتعلق بالسلطات الممنوحة فإنهم يتعاونوا فيما بينهم.

كما استنتجنا الأسباب التي تؤدي بالمبحوثين لعدم ترك المؤسسة فتبين أن نسبة كبيرة من الموظفين المبحوثين ترجع ذلك لجو العمل السائد بنسبة 41.90% وقد لوحظ ذلك ميدانيا.

ومنه نقول إلى حد بعيد بأن مقر ولاية الجلفة يسودها جو مملوء بالتعاون والصدقة وعلاقات العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية وهذا كله من خلال إعطاء الفرصة للموظفين لإبداء قدراتهم ومهاراتهم من خلال توزيع المهام وتفويض السلطات لهم مما خلق نوعا من التقارب بين أعضاء إدارة الجماعة المحلية مقر ولاية الجلفة.

الخاتمة:

من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى أن لتفويض السلطة أهمية بالغة في العصر الحالي تتمثل في المساعدة على رفع الضغط عن كاهل المسؤولين الإداريين لكي يتفرغوا لمهامهم الأساسية كالخطيط والتوجيه والتنسيق، ويترك للموظف الأدنى مهمة انجاز الأعمال الأخرى.

كما توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى أن المرؤوسين وبحكم اتصالهم بجمهور المنتفعين بالخدمات يكونون أكثر الماما بالحقائق التي تمكنهم من اتخاذ القرارات وبالتالي تكون مناسبة وملبية لحاجات الأفراد، ولتفادي الصراعات التي قد تحدث واختناقات العمل كان لزاما على المسؤولين تفويض بعض صلاحياتهم لمرؤوسهم للحفاظ على استقرار المؤسسة داخل المجتمع من جهة، ولتدريب المرؤوسين على تولي المناصب القيادية مستقبلا من جهة ثانية.

كما توصلنا إلى أن لتفويض السلطة أثر كبير في تدعيم وتحسين العلاقات الإنسانية بين أفراد وجماعات أي منظمة، خصوصاً إذا بني هذا التفويض على أسس ومبادئ صحيحة روعي فيها المصلحة العامة وتحسين وتطوير العمل وتقدير مشاعر العاملين والإيمان بقدراتهم وإمكانياتهم، هذا مع توقع للمشكلات الناتجة عن التفويض ووضع الحلول المناسبة لها مسبقاً وحسن إدارة الصراع الناتج عن التفويض وتوجيهه نحو الأفضل، لضمان مناخ تنظيمي يدعم العلاقات الإنسانية ويرفع الروح المعنوية ويحقق الرضا للمرؤوسين، وبالتالي مضاعفة نشاطهم وزيادة ولائهم للمؤسسة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، كما أن التفويض السليم للسلطة يمكن المفوض من التعرف على حاجات العاملين وظروفهم وآمالهم عن قرب وبشكل مباشر، والتعرف على هذه الأمور واحترامها ومراعاتها ومشاطرتهم فيها ومن ثم نقلها للسلطات العليا ووضع الحلول المناسبة لها، وهذا يحقق الثقة بين العاملين والجهاز الإداري في المنظمة، وبالتالي تبادل الثقة بين الجميع، فالثقة غالباً تولد ثقة مثلاً، ومن ثم تكوين الجو الصحي بين أفراد التنظيم وبالتالي تحقيق الفعالية المرغوبة.

كما توصلنا إلى أن لعملية تفويض السلطة دور هام في مساعدة الإدارة المحلية على تخطي مشكلة الركود، وبالرغم من أن مؤسسات الإدارة المحلية ما زالت بحاجة إلى كثير من العمل وكثير من الدراسات التي يمكن أن تسهم في النهاية، إلى تقديم شيء من الأفكار العلمية البناءة، هذا لأنها تشكل في واقع الأمر نسيج من العلاقات الاجتماعية المعتمدة على الأفراد الموزعين على مختلف الأقسام والمصالح والمستويات التنظيمية المختلفة، هذه التنظيمات الاجتماعية الإدارية الهامة تعمل من خلال عدة ميكانزمات تنظيمية داخلية، ومن خلال كذلك ارتباطها ببيئتها الداخلية والنسق الاجتماعي الأكبر، الذي تتلقى منه الدعم والمساندة، فكل نسق اجتماعي هو بحاجة إلى بيئته كما يذهب إلى ذلك بارسونز، وكل نسق لكي يستمر ويعمل لابد وأن تتوفر فيه عدة شروط والتي من بينها تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي تحقيق الاستمرار ولا يكون هذا إلا بالعمل بمبادئ التنظيم والتي من أهمها تفويض السلطة لمشاركة الفاعلين الاجتماعيين في صنع القرارات وبالتالي تحقيق التعاون والتكامل خاصة في المؤسسات التي لها علاقة مباشرة بالمواطن، وتتفاعل معه في الميدان دون وسيط كمؤسسات الإدارة المحلية.

قائمة المراجع:

- (1) محمد حسن العميرة، مبادئ الإدارة المدرسية، الأردن: دار المسيرة، 1999، ص 199.
- (2) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل، 1999، ص 144.
- (3) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 223.
- (4) علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية: 1997، ص 39.
- (5) عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2 بيروت: دار الطليعة، 1986، ص 49.
- (6) عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- (7) شفيق محمد، البحث العلمي-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1985، ص 84.