

اللامركزية الإدارية وأثرها على تحسين أداء العاملين

"دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة"

Administrative decentralization and its impact on improving the performance of employees

"Field study at the main library of public reading in the Wilayat of Djelfa"

الباحث. حليلو نبيل_جامعة محمد خيضر_بسكرة-الجزائر.

الباحث. معمري محمد_جامعة زيان عاشور-الجلفة-الجزائر.

ملخص:

يعالج هذا المقال أحد الموضوعات الهامة في مجال التنظيم وعلم الإدارة ألا وهو موضوع اللامركزية الإدارية. وتنبع هذه الأهمية أساساً من التحولات والتحديات التي تواجه المنظمة المعاصرة، إذ تعتبر اللامركزية بما تفرضه من تقاسم المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة التي تساهم في تنمية قدرات الرؤوسين ومهارتهم أمراً ضرورياً أمام هذه الرهانات، وذلك لما تحققه من مزايا عديدة لاسيما منها على جانب الأداء، فمن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتكشف لنا أهمية اللامركزية الإدارية في تحسين أداء العاملين.

مقدمة:

تتأثر العمليات الإدارية بصفة عامة بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، فقد تتوزع مسؤولية تلك العمليات على أساس مركزي بالصورة المطلقة أو النسبية، فتأخذ تلك العمليات نمط التنظيم الإداري المركزي، أو تفوض سلطات محلية بإدارة تلك العمليات تفويضاً كاملاً أو جزئياً متبعة نمط التنظيم اللامركزي في الإدارة، في حين يرى بعضهم ضرورة الجمع ما بين النمط المركزي واللامركزي للتنظيم الإداري في تنظيم جديد يسمح بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

إذ تعتبر اللامركزية وبما تفرضه من تقاسم المسؤوليات تعد أمراً ضرورياً بما تحققه من مزايا ، فهي تعتبر من أهم المبادئ التي يركز عليها كل تنظيم إداري حديث، ذلك أنها من العوامل التي تحقق توازن واستقرار التنظيم ، وكذا المحافظة على التوحد في الجهود والأهداف وعليه فإن اللامركزية هو التجسيد العملي للمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والصلاحيات داخل التنظيم ، على اعتبار أن جوهر الإدارة هو عملية اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ، حيث تمثل هذه الأخيرة القاسم المشترك بين وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة وتقييم .

وبالنظر الى أهمية اللامركزية في ظل التحولات التي تشهدها المنظمات المعاصرة، وخاصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والتي تساهم في تنمية قدرات المرؤوسين ومهارتهم وتحمل المسؤوليات وتنمية القدرات لدى المرؤوسين خاصة في ظل تنامي الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري .

أهمية الدراسة :

تنطلق أهمية الدراسة من كونها تتناول اتجاها حديثا من اتجاهات القيادة نحو تطبيق اللامركزية والذي يعتبر على حد علم الباحثين المتواضع من الموضوعات البحثية الفريدة في هذا المضمار.

- توضيح أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية ، لما لذلك من انعكاس إيجابي على مستوى الأداء .

الإشكالية:

يعد تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات الخدمانية ، اهتماما عالميا في جميع دول العالم ، يضاف الى ذلك ان قدرة أي مجتمع على ادارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة ، وإنما بعدالة وابتكار ، تعتبر من اهم الخصائص التي تميز مجتمع من غيره من المجتمعات ، ومن ابرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها، ما يتوفر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات ، وخاصة المهارات الادارية .

وتكمن أهمية الادارة في العمل على ايجاد ارضية خصبة ذات نظام اداري يمتاز بالمرونة ، والحرية وتفويض السلطة والمشاركة من اجل تمكين العاملين والحصول على يد عاملة ذات قدرات فاعلة لها دور أساسي في حل المشكلات واتخاذ القرار الصحيح ، مواجهة الأزمات ، وهذا ما تسعى الادارة للامركزية في العمل على ترسيخه على العكس من الادارة التقليدية التي تحد من دور العاملين وتعتبرهم منفذين غير مناقشين .

ومن خلال ما تقدم يبين لنا أهمية للامركزية في ادارة مؤسسات كونه يتيح نوعا من الحرية في العمل والمبادرة الذاتية والمشاركة الحقيقية في تفويض السلطة.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع للغوص اكثر في أثر اللامركزية في تحسين اداء العاملين ، وقد تم تحديد المكتبة الرئيسية المطالعة العمومية بولاية الجلفة، حيث تحاول هذه الدراسة تشخيص دور اللامركزية وذلك من خلال تناول بعد: تفويض السلطة .

وبناء على ما سبق تحاول الدراسة الراهنة الكشف على الارتباطات العامة والجزئية والضرورية التي تحكم هاته المتغيرات .

وللبحث في هذا الموضوع ارتأينا طرح التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى ممارسة اللامركزية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة ؟

وقد نجم عنه تساؤلين فرعيين:

-ما مدى ممارسة اللامركزية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة ؟

-ما مدى ممارسة اللامركزية في مجال اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة ؟

الفرضيات :

1-مشاركة المرؤوسين بتفويض السلطة يؤدي الى سرعة في الانجاز والكفاءة في التنفيذ داخل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة .

2-مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يؤدي الى الابتكار ورفع كفاءة الأداء داخل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة .

تحديد المفاهيم :

مفهوم اللامركزية :تزداد صعوبة إدارة المنظمات بسبب نموها المتواصل ،وعندما تصبح كبيرة جداً فإنها البد أن تسعى إلى أخذ بأساليب الجديدة في الإدارة وبوجه خاص في مجال التنظيم ومن هذه الأساليب أسلوب اللامركزية الإدارية.

"المركزية يقصد بها الأسلوب التنظيمي القائم على توجيه النشاط السياسي والإداري وتجميعه في هيئة رئاسية واحدة في جميع أنحاء الدولة، أي أن توجد سلطة واحدة تتولى فيها الدولة الوظائف

الأساسية بواسطة موظفي لا تكون لهم السلطة الذاتية ، وأينما يستمدون سلطاتهم وحقوقهم في تولي اختصاصاتهم من السلطة الرئاسية التي يلزمها دستور الدولة ، وهي تعني ميل الحكام في إصدار القرارات والسياسات من محور واحد هو رئاسة الدولة حيث تتميز المركزية بقاعدة التدرج الهرمي الحاد وتسلسل الأوامر والقرارات من أعلى إلى أسفل مما يعني انه لا قيمة للقرار في المستوى الأدنى ولا تكون القرارات ذات مشروعية إلا إذا أخذت الطابع الرئاسي". (ظريف بطرس، 1971، ص 9-19)

يمكن تعريفه اجرائيا " بأن اللامركزية يمكن تعريفها بأنها السياسة الإدارية التي تقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا بالقيام بها".

مفهوم تفويض السلطة: "هو أسلوب إداري لإنجاز الأعمال والنشاطات عن طريق الآخرين ، اذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة وإعطاء حق اتخاذ القرارات وأخذ المبادرات فالتفويض ينقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى اداري عال الى مستوى اداري آخر أدنى ". (بلال خلف الساكنة، 2010، ص 124)

يمكن تعريفه اجرائيا: "عملية تفويض السلطة هي اعطاء السلطة من اداري الى آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى ، بغرض تحقيق واجبات معينة وف نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها".

تعريف الأداء : يشتمل مصطلح الأداء على مستوى المنظمة على عدة تعاريف من أهمها ما يلي:

" الأداء هو القدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية ". (علي محمد عبد الوهاب، 1984، ص 290)

يمكن تعريفه اجرائيا: الأداء على أنه فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة من خلال أنشطتها المختلفة ، مع الأخذ بعين الاعتبار استغلالها الأمثل لمواردها المتاحة في ظل الظروف البيئية الخارجية المحيطة .

الإجراءات المنهجية للدراسة:

العينة وطريقة اختيارها :

نظرا لمحدودية مجتمع البحث، تكونت عينة الدراسة من جميع عمال مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة، عن طريق المسح الاجتماعي.

بموجب هذا الأسلوب يتمكن جمع البيانات عن كافة مفردات المجتمع الإحصائي ، وفي هذه الحالة يجب ان يكون المجتمع الإحصائي محددا ، أي يمكن ملاحظة كل مفردة فيه .

ويعتبر أسلوب الحصر الشامل أفضل أسلوب في جمع البيانات كونه يجهز الباحث ببيانات كاملة عن كافة مفردات مجتمع الدراسة ، إلا انه يحتاج الى وقت وجهد وموارد مادية وبشرية كبيرة في انجاز مهمة جمع البيانات بالإضافة الى احتمال الوقوع في اخطاء نتيجة التعامل مع مفردات المجتمع الإحصائي بشكل كامل. (إحسان الآغا، دت، 110).

الجدول رقم(01): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والملغاة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة	عدد الاستبيانات الملغاة
265	200	43	22

المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات:

قبل الشروع في اجراء أي بحث يختار الباحث منهجا معيناً لبحثه تفرضه عليه طبيعة الموضوع الذي اختاره للدراسة ، وهذا المنهج هو الذي يؤدي بالباحث للوصول الى نتائج وحقائق تخدم بحثه .

والمنهج المناسب لموضوعنا اللامركزية الإدارية واثرها في تحسين أداء العاملين" دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة "هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا حتى نتمكن من دراسة موضوعنا دراسة أكاديمية ونستطيع الالمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع .

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (عمار بوحوش، 2010، ص 102).

كما استعملنا إستمارة احتوت مجموعة من الأسئلة تخدم موضوع الدراسة.

صدق وثبات الأداة :

صدق الأداة :

لضمان صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة (عبارتها ومجالاتها) على مجموعة من المحكمين المختصين في قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في كل من جامعتي الجلفة وجامعة الاغواط ، لاستبيان مدى ملاءمتها للموضوع محل الدراسة، وقد تم تعديل الأداة وفق ملاحظات المحكمين.

صدق الثبات :

ويقصد بمعامل الثبات أن يعطي المقياس النتائج ذاتها اذا ما أعيد تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي نفس الظروف ، كما أن الثبات يعني الاتساق في نتائج الاختبار .

وبذلك أصبح عدد العبارات (الاستبانة) بصورته النهائية (22) عبارة منها (18) عبارات تقيس للامركزية ضمن بعدين (تفويض السلطة واتخاذ القرار) و(04) عبارات للبيانات الشخصية وتم حساب معامل الثبات بواسطة معامل ارتباط بيرسون ، كما يوضحه الجدول رقم (02) التالي :

جدول (02): يوضح معامل ارتباط بيرسون

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط بيرسون
اللامركزية	اداء العاملين	0.82

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

جدول (03): يوضح العلاقة الارتباطية بين اللامركزية والأداء

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العلاقة
اللامركزية	2.90	0.28	0.85
الأداء	2.97	2.67	0.85

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

تم استخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ لمعرفة العلاقة الاحصائية بين اللامركزية الذي يمارسه مدير مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة وتحسين اداء العاملين، وقد بلغ معامل الارتباط (0.85) والجدول التالي رقم (03) يوضح ذلك

يشير الجدول الى وجود ارتباط كبير بين اللامركزية الادارية الذي يمارسه مدير مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية و اداء العاملين ، ويفسر الباحثين هذا الى وجود العلاقة الارتباطية القوية بين اللامركزية الادارية و اداء العاملين ، لما للامركزية الادارية لمدير المكتبة والعاملين من طموحات مهنية وشخصية تحقق اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية من خلال العمل .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الاطلاع والمراجعة لكل قوائم الاستمارة المسترجعة قام الباحثين بترميز البيانات وتفرغها وإدخالها للحاسوب باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية :

- النسب المئوية والتكرارات : ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما يفيدنا في وصف عينة الدراسة .
- كما استخدمت الباحثان معامل ارتباط بيرسون ، واستخدمت الاختبار التائي (T) لتحقيق من صحة الفرضيات ، وتم استخدام معامل ألف كرونباخ لمعرفة العلاقة بين اللامركزية و اداء العاملين للعاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة
- كما استخدم الباحثين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

-تحليل البيانات على ضوء الفرضيات:

-تحليل البيانات العامة:

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .

النسبة	التكرار	العينة الجنس
%75.50	151	ذكور
%24.50	49	اناث
%100	200	المجموع

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

يعتبر الجنس من أهم خصائص العينة التي قد تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج ، وتفسير النتائج والجدول رقم (04) يوضح توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب الجنس ، حيث أظهرت نتائج تحليل الجدول أن نسبة الذكور في المكتبة الرئيسية قد بلغت 75.50 % من اجمالي أفراد عينة الدراسة ، بينما بلغت نسبة الاناث في المكتبة الرئيسية 24.50 % من اجمالي أفراد العينة ، من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول فان تفسير الحضور كبير للذكور عن الإناث.

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن .

النسبة	التكرار	العينة الفئات
%36.50	73	أقل من 35 سنة
%56.00	112	45-36
%7.50	15	55-46
%100	200	المجموع

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

لا يمكن تجاهل عامل السن في مجال العمل ، لأنه يلعب دورا كبيرا في فعالية العامل وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه ، فهو يعبر عن ديناميكية والنشاط في ميدان العمل ، وهذا طبعا يدل ان العامل متكيفا مع بيئة عمله ، ويعيش وضعا اجتماعيا لائقا ، لأن السن وحده لا يكفي ما لم تصاحبه الرغبة والإقبال على العمل ، وتوفرت الظروف المادية والمعنوية لتحقيق ذلك .

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عينة عمال المكتبة الرئيسية يتراوح سنهم من (36-45) سنة بنسبة قدرها 56.00% ، ثم تليها نسبة ما يتراوح سنهم فوق 51 سنة بنسبة بلغت 7.50% ، ويلها الفئة (35) بنسبة 36.50% ، وتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 56.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من فئة متوسطة السن ويرجع ذلك إلى اقدمية التوظيف رغم حداثة انشاء المكتبات على مستوى الوطن، بينما نلاحظ النسبة 36.50% وهي نسبة جيدة وهذا يعود إلى فتح مناصب جديدة ويرجع ذلك إلى فتح فروع على مستوى بلديات الولاية بينما النسبة المقدرة 7.50% تفسر لوجود موظفين ذوي خبرة في مجال المكتبات .

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة .

النسبة	التكرار	العينة البدايل
35.00%	70	المكتبيين
46.00%	92	مساعد مكتبي
10.50%	21	تقني في المكتبات
6.50%	13	عون تقني في المكتبات
2.00%	04	تقني سامي في الاعلام الآلي
100%	200	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن نسبة : 46.00% من افراد العينة هم مساعدي مكتبات و 35.00% مكتبيين أما 10.50% تقني في المكتبات ، بينما 6.50% عون تقني في المكتبات ، أما 2.00% تقني سامي في الاعلام الآلي .

يمكن تفسير ارتفاع نسبة مساعدي المكتبات تعود إلى عمل المكتبات والتي تعتمد على هذه الشريحة ، وفيما يخص المكتبيين والتي تسجل كذلك نسبة مقاربة تدل أيضا إلى دورهم الهام في عملية الاقتناء ، بينما نلاحظ ان تدني تقني سامي في الاعلام الآلي نفسه إلى حصر عمله في مجال ضيق في المكتبة.

الجدول رقم (07) : طبيعة العمل

النسبة	التكرار	العينة الفئات
%11.50	23	مسؤول تسيير مكتبة
%51.00	102	رئيس مصلحة
%22.50	45	رئيس قسم
%15.00	30	رئيس فرع
%100	200	المجموع

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

يوضح الجدول (07) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل ، وقد أظهرت لنا نتائج الجدول أنه قد جاء أولا رؤساء المصالح بنسبة بلغت 51.00% من اجمالي أفراد عينة الدراسة ، وجاء ثانيا رؤساء الأقسام بنسبة بلغت 22.50 % من اجمالي أفراد عينة الدراسة ، بينما جاء ثالثا رؤساء الفروع 15.00% في حين جاء رابعا مسؤولي تسيير المكتبات 11.50% فقط من اجمالي أفراد عينة الدراسة .

ومن هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة أنهم رؤساء مصالح ، ويعزو الباحثين في ذلك الى وجود 23 مكتبة على مستوى تراب الولاية ، والى طبيعة المؤسسة والتي تعتبر مؤسسة خدماتية لهذا تتطلب وجود مصالح كثيرة ، ينما نلاحظ ان رؤساء الأقسام أيضا لها نسبة كبيرة نوعا ما وتعود أيضا لطبيعة المنظمة ، أما رؤساء الفروع فتتمثل بنسبة قليلة وهذا يعود الى ان بعض المكتبات موجودة في مناطق نائية ولا تتطلب .

البعد الأول: تفويض السلطة.

الجدول رقم (08): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من العبارات

تفويض السلطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
يمنح صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	3.79	0.97	جيدة
يفوض الأعضاء بوضع الخطط للعمل وتنفيذها	3.66	1.00	جيدة
يتيح ممارسة المهام المفوضة لهم بقدر من الحرية والمرونة	3.60	1.11	جيدة
يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من يفوض لهم السلطات	3.59	0.96	جيدة
حرية التصرف عند غيابه	3.57	0.98	جيدة
يتيح لنا المشاركة بتحمل المسؤولية الادارية	3.55	1.01	جيدة
يشاركنا في تفويض السلطة المتعلقة بالعمل مما يوفر لنا الشعور بتحقيق الذات	3.53	1.19	جيدة
يحرص على حل مشكلة غيابنا بشكل موضوعي مما يؤدي الى التزامنا الدقيق بمواعيد العمل	3.51	1.11	جيدة

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.51-3.79) ، وأن أعلى متوسط كان للعبارة والتي تنص على " يمنح صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.79) هذا ما يبين لنا ان المدير يمنح صلاحيات ومسؤوليات للمكلفين بالتسيير المكتبات عبر تراب الولاية بتكافؤ ، في حين كانت العبارة " يفوض الأعضاء بوضع الخطط للعمل وتنفيذها " بمتوسط حسابي 3.66 ، كما نلاحظ من العبارة التالية ان المدير يفوض للمسيرين بوضع الخطط بدون الرجوع اليه، في حين نلاحظ العبارة " يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من يفوض لهم السلطات " بمتوسط حسابي 3.59 من خلال هذه العبارة نلاحظ ان مدير المكتبة يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين المسيرين للمكتبات ومن اجل التواصل الدائم بينه وبين المسيرين من اجل الحفاظ على سير الحسن للمكتبة ، ينما نلاحظ العبارة " يشاركنا في تفويض السلطة المتعلقة بالعمل مما يوفر لنا الشعور بتحقيق الذات "

بمتوسط حسابي بلغ 3.53 هذا يدل على ان المسيرين راضين تمام الرضا على التفويض الممنوح لهم من طرف المدير يشعروهم بالتحقيق الذات ، في حين كان أدنى متوسط للعبارة ، والتي تنص على " يحرص على حل مشكلة غيابنا بشكل موضوعي مما يؤدي الى التزامنا الدقيق بمواعيد العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.51 ، الملاحظ من العبارة ان المدير يستعمل العلاقات الإنسانية في حل المشاكل وهذا من اجل الاحتفاظ بالحد الأدنى بالالتزام بمواعيد العمل ، وهذا ما أكدده لنا السيد : رئيس قسم الإدارة والوسائل العامة اثناء مقابلتنا معه.

البعد الثاني: اتخاذ القرار.

الجدول رقم(09): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من العبارات اتخاذ القرار

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
اتخاذ القرارات في جميع المستويات	3.69	0.97	جيدة
الشعور عند المشاركة في اتخاذ القرار	3.67	1.00	جيدة
طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات	3.57	1.11	جيدة
القرارات التي تشارك فيها	3.52	0.96	جيدة
في حالة عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	3.58	0.98	جيدة
نوع المشاركة في اتخاذ القرارات	3.56	1.01	جيدة
يشاركنا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة مما يوفر يشعرونا بتحقيق الذات	3.54	1.19	جيدة
يشعرونا بتحقيق الذات نتيجة لإدراكه حقنا في التعبير عن آرائنا وافكارنا بحرية	3.50	1.11	جيدة
يسعى دائما لمعرفة ردود افعالنا تجاه قراراته الادارية الامر الذي يشعرونا بالراحة النفسية	3.49	0.98	جيدة
يسعى لمعرفة ردود افعالنا تجاه قراراته الامر الذي يشعرونا بالراحة النفسية	3.44	1.07	متوسطة

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.44-3.69 ، وأن أعلى متوسط كان للعبارة : " اتخاذ القرارات في جميع المستويات " بـ 3.69 هذا يدل على ان مدير المكتبة الرئيسية يقوم باتخاذ القرارات في جميع المستويات مما يسهل العملية الإدارية ، في حين " الشعور عند المشاركة في عملية اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وهذا يدل على ان المسيرين للمكاتبات يشعرون بالمسؤولية وهذا يعود للمشاركة الممنوحة لهم من طرف المدير في اتخاذ القرارات ، بينما تدل العبارة "يشعرونا بتحقيق

الذات نتيجة لإدراكه حقنا في التعبير عن آرائنا وافكارنا بحرية " بمتوسط حسابي بلغ 3.50 نلاحظ ان المدير بمشاركته للمسيرين في اتخاذ القرار وتحميلهم مسؤولية التسيير ومنحهم حرية التعبير عن آرائهم وافكارهم بحرية هذا يعود لتطبيق للامركزية من طرف المدير لتسهيل عمل سير المكتبات في حين كان أدنى متوسط للعبارة والتي تنص على " يسعى دائما لمعرفة ردود افعالنا تجاه قراراته الادارية الامر الذي يشعرا بالراحة النفسية " بمتوسط حسابي بلغ 3.44 ، الملاحظ من العبارة ان المدير يتابع ردود افعالنا من خلال القرارات الإدارية ، وهذا بأخذ آرائنا حول تلك القرارات ومشاركتنا فيها ، هذا ما يجعلنا نشعر بالراحة النفسية ، وهذا ما اشارت اليه نظرية " Z " أساسا على التشارك وإحترام الجماعة وتقديمها على الفرد، وهذا ما يبرر تغلغل التشارك في عدّة جوانب من هذه النظرية.

خاتمة:

- إن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الابتكار ورفع كفاءة الأداء داخل المكتبة العمومية للمطالعة، حيث اتضح أن أفراد عينة الدراسة من ناحية اللامركزية الادارية في اتخاذ القرار لهم دور فهم إيجابي وفعال، نظرا لأن طبيعة العمل تستدعي هذا النوع من نمط التسيير الفعال مما يؤدي إر رفع أداء العمال.
- إن مدير مكتبة المطالعة العمومية يمنح تفويض السلطة للعاملين وهذا ما يساهم في تحسين أدائهم حيث اتضح أن أفراد عينة الدراسة (العاملين) من ناحية اللامركزية الادارية في تفويض السلطة لهم دور فيه إيجابي، نظرا لحاجة هاته الإدارة -المكتبة الرئيسية- إليها من أجل تحسين أداء الفرد العامل وبالتالي أداء المكتبة في حد ذاتها.

قائمة المراجع

- 01- ظريف بطرس، مبادئ الإدارة المحلية وقضاياها في النظرية والتطبيق ، القاهرة، ط1، مكتبة الانجلو المصرية ، 1971.
- 02- بلال خلف السكائرة ،القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ، 2010.
- 03- علي محمد عبد الوهاب ،العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1984.
- 04- احسان الأغا ، البحث التربوي وعناصره ، ومناهجه وأدواته ، الجامعة الاسلامية ، ط4 ، فلسطين.
- 05- عمار بوحوش ، محمود محمد الذبيان ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ط3 ، الجزائر، 2001.