

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

إن هذه الدراسة في مجملها تهدف إلى جمع العوامل أو الأبعاد الداخلة في عملية تفويض السلطة وبيان أهمية ودور هذه العوامل في الاتجاه نحو اللامركزية، من خلال تكوين إطار نظري وإخضاعه للدراسة التحليلية لمعرفة مدى تأثير هذه العوامل في الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية، وأُجريت الدراسة الميدانية على الكليات الرئيسة بالمنطقة الغربية في ليبيا، وتمثلت عينة الدراسة في الوظائف القيادية والإشرافية، ولقد تمحور سؤال البحث الرئيس حول دور تفويض السلطة في التوجه نحو اللامركزية الإدارية، وللإجابة عن هذا التساؤل كان لازماً تحديد أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، وقياس أثره للوصول إلى الإجابات الدقيقة التي تغطي جزئيات مشكلة البحث، ولقد تم تقسيم أسئلة البحث إلى خمسة أسئلة ولكل سؤال فرضية بحثية تخصه، وتم تحليل البيانات المستردة من أداة الدراسة عن طريق الحزمة الإحصائية (SPSS) النسخة (21.0)، وأسفر التحليل عن عدة نتائج، تم الاعتماد عليها للإجابة عن تساؤلات البحث، ولتحقيق الأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها، ولقد تم عرض نتائج الاختبارات والتحليلات الإحصائية في الفصل السابق، وفي هذا الفصل سوف تتم مناقشة هذه النتائج ومقارنتها بالبحوث السابقة التي تمس موضوع تفويض السلطة واللامركزية الإدارية، أو أحد جوانبه، وتم عرض كل سؤال من أسئلة البحث مع الفرضية الخاصة به على حدة، ويتضمن الجزء الأخير من هذا الفصل كذلك الخلاصة النهائية لنتائج الدراسة مع التوصيات والمقترحات وفاعلية الدراسة.

5.1 الإجابة عن السؤال الأول والفرضية الخاصة به: -

يعرض السؤال الأول تساؤلاً فيما يخص دور أبعاد تفويض السلطة (إعطاء الصلاحيات، القوانين والتشريعات، الهيكل التنظيمي، والعملية الرقابية) على اللامركزية الإدارية من خلال أحد أبعادها وهو اتجاه الإدارة نحو اللامركزية الإدارية، بالكليات التابعة للتعليم العالي بالمنطقة الغربية في ليبيا، وللإجابة على ذلك استلزم تحليل دور هذه الأبعاد على أبعاد اللامركزية مجتمعة ومنفردة كل على حدة، ودلت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة (إعطاء الصلاحيات، القوانين والتشريعات، الهيكل التنظيمي، والعملية الرقابية) مع (الاتجاه نحو اللامركزية) بمعدل (83%)، وبقيمة معنوية تحت مستوى دلالة ($0.05 \geq$) ويمكن القول إن حوالي (70%) من مدى التغير في الاتجاه نحو اللامركزية ناتج عن التغير في مستوى تفويض السلطة والأبعاد التابعة له هذا إجمالاً، ومن حيث التفصيل فإن عامل منح الصلاحيات له التأثير الأقوى في الاتجاه نحو اللامركزية من ضمن سائر الأبعاد، حيث أن الاتجاه نحو اللامركزية يتأني بنسبة (50%) عند تفعيل عامل منح الصلاحيات، وكذا تُسهم التشريعات والقوانين المتبناة أيضاً بشكل كبير في الاتجاه نحو اللامركزية، وبالرغم من أن عاملي العملية الرقابية والهيكل التنظيمي سجلاً إسهاماً متواضعاً من حيث النسبة، إلا أن وجودهما من ضمن الأبعاد يعتبر مكملاً لتحقيق كامل الأثر لتفويض السلطة، وحسب هذه المعطيات فإننا نؤكد بوجود دور ذي دلالة إحصائية لأبعاد تفويض السلطة (إعطاء الصلاحيات، القوانين والتشريعات، الهيكل التنظيمي والعملية الرقابية) على الاتجاه نحو اللامركزية، وبهذا يتحقق الهدف الأول من أهداف البحث الذي يركز على تسليط الضوء على أبعاد تفويض السلطة وأثره على الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية بالكليات الرئيسة بالمنطقة الغربية في ليبيا، ومن هنا يتعزز ما فرضناه من أن تفويض السلطة لا يمكن معرفة أثره بشكل دقيق إلا بجمع الأبعاد التي

تتضمنه، وتحليل أثر هذه الأبعاد مجملة، وكل بُعد على حدة، وهذا ما تم فعلاً في الفصل السابق، ويجدر القول هنا أن نتائج هذا الاختبار من الناحية العامة تلتقي مع ما توصل إليه كل من جواد (2012)، والقيسي (2010) في أثر تفويض السلطة نحو الاتجاه للامركزية بالشكل الإجمالي، فجمعت أحدهما بين متغيري التمكين والتفويض ومدى تأثيرهما على اللامركزية الإدارية والأخرى اهتمت بقياس أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية، وتم تضمين تفويض السلطة والهيكلة التنظيمية كعوامل تنظيمية، وتوصلت كلتا الدراستين إلى وجود علاقة تأثيرية، وتأتي هذه الدراسة لتعزز هذه الجزئية التي تخص أثر تفويض السلطة الإيجابي على تطبيق اللامركزية الإدارية، وتشابه نتيجة هذا الاختبار في مدى تأثير الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية في التحول إلى اللامركزية مع ما أكدته دراسة (إبراهيم، 2004)، من حيث العلاقة الإيجابية لعامل إعطاء الصلاحيات في صنع واتخاذ القرار في البيئة اللامركزية.

فيؤكد الباحث من خلال ما عكسته نتائج تحليل الدراسة الحالية حقيقة مفادها أن منح الصلاحية للمستويات الإدارية مع اختلاف مركزها القيادي له التأثير الأقوى في الاتجاه نحو اللامركزية، ولا شك أن منح الصلاحية يرفع عن المستويات الإدارية السمة المركزية مما يجعلهم محولين لأخذ القرار وبه ينزل خط السلطة إلى أسفل المستويات الإدارية، وهذا ما تدعيه فروض الدراسة للوصول إلى اللامركزية الإدارية لاسيما في مجتمع الدراسة الحالي، كما لا تدعي الدراسة بتفرد هذا العامل على وجه الخصوص، بل تؤكد هذه الدراسة بأن تفويض السلطة يتحقق أثره على اللامركزية بعدة أبعاد وعوامل، من ضمنها منح الصلاحيات، ولكن يمكن القول إن هذا العامل يعتبر مفصلي في الاتجاه نحو اللامركزية، كما عكسته بيانات نتائج التحليلات الإحصائية، أما البعد القانوني، أي النظم والقوانين والتشريعات المتبناة بالمؤسسة، فله أثراً معتبراً أيضاً في مدى الاتجاه نحو اللامركزية،

فحسب نتائج التحليل بالفصل السابق، يأتي عامل التشريعات والقوانين المنطوي تحت متغير تفويض السلطة في المرتبة الثانية من الناحية التأثيرية، فلقد سجل قيمة تأثيرية قدرها (31%) في مستوى الزيادة نحو اللامركزية، وهنا يجب التعرض إلى جزئية وهي أن هذه النتيجة تتباين مع ما توصل إليه مزارق (2010)، في دراسته حيث لم تعكس إجابات المبحوثين بعد تحليلها عن وجود دلالة إحصائية للمتغيرات القانونية على واقع اللامركزية، فلعل الاختلاف في النتائج يكمن في اختلاف الدراسة من حيث البيئة والمتغيرات، وهذا ينسجم ما أكدته مانور (1999)، من أنه لا يوجد جانب تنظيمي وتشريعي أمثل لتمكين ولنجاح اللامركزية، فلكل بيئة خصوصياتها ومواردها، مع أن مانور حدد مجموعة أطر تنظيمية لها علاقة مباشرة لتفعيل اللامركزية، كما يمكن القول بأن دراسة مزارق اهتمت بتقييم الواقع الفعلي للإدارة المحلية ومن ضمنها اللامركزية في الإدارة التعليمية باليمن، أي الواقع الفعلي للقوانين المتبعة هناك، وعلى العكس من ذلك، أثبتت دراسة (تامر، 2008)، مدى العلاقة بين القوانين والتشريعات واللامركزية الإدارية، ووافقت النتائج الحالية أيضاً ما توصل إليه الحلاق (2012)، فيما يخص الجانب التشريعي وأهميته لواقع اللامركزية الإدارية، ويأتي عامل الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة حيث كان له إسهامه الفردي في الاتجاه نحو اللامركزية، فضلاً عن دوره الجماعي في أبعاد تفويض السلطة، ووافق ذلك ما أثبتته القيسي (2010)، من إطاره الدراسي المتضمن للهيكل التنظيمي، فلاشك أن للهيكل التنظيمي علاقة مع مدى اتجاه الإدارة نحو اللامركزية، فالهيكل التنظيمي يرسم الخريطة الإدارية بين المستويات الإدارية التي من خلالها إما أن تكون مركزية تمر بعدة حلقات إدارية، أو لامركزية يتسع فيها نطاق الإشراف، وتنساب الأوامر والمهام بشكل أسرع دون تعطل في التدرجات الهرمية، وعند التعرّيج على العملية الرقابية وهي البعد الرابع من ضمن أبعاد تفويض السلطة، فبالرغم من أنه سجل الإسهام الأقل إلا أن هذا لا ينفي

أهميته من ضمن الأبعاد، فكلما توفرت أساليب الرقابة شجع ذلك المدير على أن يقوم بعملية التفويض أي زيادة درجة اللامركزية، أما إذا لم تتوفر أساليب رقابية يستطع من خلالها متابعة السلطات المفوضة فذلك يدعوه إلى اتباع المركزية في اتخاذ القرارات، وهذا ما ينطبق مع نموذج (الصيرفي، 2003)، في العوامل المؤثرة في الاتجاه نحو تحقق اللامركزية الإدارية.

وعلى ما سبق يمكن أن نصل إلى خلاصة في هذا الجانب مفادها أن تفويض السلطة يؤثر تأثيراً مباشراً على اتجاه الإدارة نحو اللامركزية، من خلال الأبعاد المتمثلة في (إعطاء الصلاحيات، القوانين والتشريعات، الهيكل التنظيمي، والعملية الرقابية) بالكلية الواقعة بالمنطقة الغربية في ليبيا محل الدراسة الميدانية، ومن الممكن تعميم النتائج السابقة على مؤسسة التعليم العالي في ليبيا حيث إن مؤسسة التعليم العالي موحدة ومتماثلة في نظمها الإدارية والأكاديمية، ولعل تجانس وتمائل الوظائف والنظم التشريعية في البيئة الليبية يمكننا من تعميم نتائج ومخرجات ما سبقنا ذكره، ومن الناحية البحثية إن إجابة التساؤل الأول للدراسة يعزز ما أسلفنا ذكره في مقدمة الدراسة من أن عملية تفويض السلطة ليست مصطلحاً إدارياً أو كياناً تنظيمياً يتم تبنيه لتحقيق اللامركزية الإدارية، فعملية تفويض السلطة تحمل في طياتها عدة عناصر أو أبعاد تتم من خلالها آلية وعمل تفويض السلطة ومن هذه العناصر: منح الصلاحيات بعد إسناد المسؤولية للمرؤوس، والقوانين واللوائح المنظمة لعملية التفويض، والهيكل التنظيمي الذي ينظم خطوط السلطة والاتصالات، والمساءلة والمحاسبة التي تأتي عن طريق العملية الرقابية.

5.2 الإجابة عن السؤال الثاني والفرضية الخاصة به:-

ليتم معرفة أثر أبعاد تفويض السلطة (إعطاء الصلاحيات، القوانين والتشريعات، الهيكل التنظيمي، والعملية الرقابية) على سرعة الإنجاز بالكلية التابعة للتعليم العالي الواقعة بالمنطقة الغربية، تم تحليل

مجموع المتغيرات المستقلة السالفة الذكر على المتغير التابع وهو سرعة الإنجاز، ولقد أثبتت نتائج الاختبارات بأن هناك دلالة إحصائية تفيد بوجود علاقة سببية، بين السرعة في الإنجاز والمتغيرات المستقلة (إعطاء الصلاحيات، القوانين والتشريعات، الهيكل التنظيمي، والعملية الرقابية)، حيث دلت النتائج على معنوية التحليل، الذي يفيد بوجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وهو السرعة في الإنجاز، وبمعامل ارتباط بمستوى عالي وقدره (78%)، حيث فسرت المتغيرات المستقلة (61%) من مدى التغير في سرعة الإنجاز، بمعنى أن معدل السرعة في الإنجاز ناتج عن التغير في مستوى تفويض السلطة والأبعاد التابعة له، وتجدر الإشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين (منح الصلاحيات والتشريعات والقوانين، والعملية الرقابية) مع السرعة في إنجاز الأعمال، ويستثنى في التحليل الانفرادي متغير الهيكل التنظيمي، حيث فاقت القيمة الحرجة ذلك مسجلة قيمة قدرها (677.)، مما يعكس استنتاج مفاده أن هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى السرعة في الإنجاز بين إدارات المنظمة ومع الأطراف المستفيدة، ولكل عامل منها قيمة تأثيرية، ما عدا الهيكل التنظيمي منفرداً، فإنه لم يثبت مدى أثره إحصائياً، وتعليل ذلك يرجع إلى أن دور الهيكل التنظيمي لا يؤثر مباشرة في مستوى الأداء والإنجاز، إلا إذا كان مصاحباً لعدة عوامل، ربما مهنية أو تنظيمية أو أخرى، وهذا فعلاً ما يقرره كانتن وآخرون (2015)، من أن الهيكل التنظيمي لا يؤثر في أداء المنظمة بوجه الخصوص، ولكن يجدر القول أن أهميته التنظيمية لا تقل أهمية عن العوامل التنظيمية الأخرى، وبالرجوع إلى عوامل الدراسة مجتمعة فقد أثبتت علاقتها الإيجابية، وهذا يؤكد ما خلصت إليه نتائج حمدي (2011)، من أنه هناك دلالة إحصائية بين متغيري التفويض والأداء الوظيفي بصفة عامة دوغما تفصيل، بينما البحث الحالي يعزز هذا، ويضيف إليه تسليط الضوء بشكل مفصل

عن مدى التأثير لكل عامل على حدة، مع بيان أهم الأبعاد التي لها الأثر الأكبر في مدى سرعة الإنجاز.

وبناءً على نتيجة التحليل السابق أيضاً، يمكن القول بأن مخرجاته قد تلاقت مع زاهنج وآخرون (2008) من حيث إيجابية العلاقة الخطية بين التفويض والأداء، وما أقره آدم و وادي (2009) بأن التفويض يعمل على زيادة كمية العمل المنجز، ويساعد التفويض في سرعة إنجاز الأعمال الإدارية، وسرعة البت في الأمور، إذ أن دراستهما تفيد بعلاقة بينية بين مستوى تفويض السلطة والسرعة في الإنجاز، وكذا الجندلي (2009)، فقد أورد في نتائجه أثر تفويض السلطة في كفاءة الأداء ومن بينها السرعة في الإنجاز، وتعزز أيضاً نتيجة البحث الحالي ما توصلت إليه كارمبا (2010) في أثر تفويض السلطة على مدى السرعة في الإنجاز، لاسيما عند بُعد منح الصلاحيات، كما التقت نتائج الدراسة فيما يخص العامل التشريعي مع الشيخ (2011)، من ناحية إيجابية العلاقة بين القوانين والإجراءات و مستوى الإنجاز، أما الجانب الرقابي رغم ضآلة تأثيره المفرد إلا أن ذلك يعزز ما توصل إليه إليكو (2012) بخصوص أثر العلاقة الموجبة بين الوسائل الرقابية وكفاءة وسرعة الأداء بصفة عامة، فلا شك إجمالاً بأن العلاقة تتسم بالتناسب الطردي، فكلما قُوض الأمر للمستويات الإدارية الأقل تدرجاً كلما زادت السرعة في اتخاذ القرارات وبالتالي زادت سرعة الإنجاز، ولم يهدر الوقت لانتظار التدرج واتخاذ الأوامر من المستويات العليا فقط.

ويتحقق مما سردنا أعلاه الهدف الثاني للدراسة من تسليط الضوء على أبعاد تفويض السلطة وبيان دورها على السرعة في إنجاز الأعمال بالكليات الرئيسة بالمطقة الغربية في ليبيا، ومن خلال ذلك أيضاً من الممكن تعميم ما توصلنا إليه من نتائج على التعليم العالي في ليبيا ككل، لأن جميع الكليات الدراسية التابعة لوزارة التعليم العالي في ليبيا تعمل ضمن نفس المعايير وتخضع لنفس

الشروط في التوظيف والتكليف بالمهام، وكذلك توصيف الوظائف وصفات شاغريها، فمؤسسة التعليم العالي جهاز موحد تتبعه جميع الكليات في ليبيا.

وبعرضنا لما سبق نثبت تفرد هذه الدراسة في معاينة التأثيرات الفردية لكل عامل من عوامل تفويض السلطة على السرعة في الإنجاز، دونما الاكتفاء بأثر تفويض السلطة بشكل مُجمل، مما يساعد على الفهم الصحيح لتفويض السلطة وأثره على اللامركزية بالعموم وعلى مدى السرعة في إنجاز الأعمال بشكل خاص، وبالتالي ترسم هذه النتيجة إطاراً علمياً تفصيلياً للأكاديميين والمهنيين المهتمين بهذا المجال قد يساعد في الفهم بأكثر أعماق لهذه القضية ويترتب عليه إيجاد حلول عملية للمنظمات والمؤسسات المهتمة بهذا الجانب.

5.3 الإجابة عن السؤال الثالث والفرضية الخاصة به:-

يبحث السؤال الثالث عن مدى أثر أبعاد تفويض السلطة على تدفق المعلومات بالكليات المنطقة الغربية في ليبيا، وأثبتت المخرجات حسب التحليل الإحصائي بوجود علاقة إيجابية تأثيرية بين متغير تفويض السلطة وأبعاده مع مدى تدفق المعلومات، ويعد عامل تدفق المعلومات أحد الأبعاد المنطوية تحت اللامركزية الإدارية، وكانت القدرة التفسيرية جيدة وفقاً للتحليل التفصيلي، وهذا يعطي مؤشراً على أن قدرة هذه المتغيرات المستقلة (إعطاء الصلاحيات، القوانين والتشريعات، الهيكل التنظيمي، والعملية الرقابية) قد فسرت من المتغير (تدفق المعلومات) بنحو (54%)، وأن نحو (46%) من التأثير تعود لعوامل أخرى، إذ تؤكد هذه النتيجة ما يقرره وينرفلت (2011)، بربط تفويض سلطة القرار مع جودة عملية سريان المعلومات بالمنظمة، وهناك من النتائج التي التقت مع ما أوردنا من إيجابية العلاقة أيضاً ما توصل إليه محمد وابلانديو (1998) ومما يعزز ذلك ما أورد مولينز (1993) من أنه عندما تفوض الإدارة العليا مسؤوليات عملية صنع القرار، توجد أيضاً آفاق تحكم

أوسع بين المديرين مما يتسبب في تدفق أكثر للمعلومات، بين المستويات الأدنى والأعلى، مما يزيد من الابتكار والكفاءة، وكان عامل التشريعات والقوانين له النصيب الأكبر في التأثير، إذ بلغ (40%) ومنح الصلاحيات بحوالي (34%)، ومن ناحية الأثر دونما تفصيل يتفق ما أوردنا مع أسيموجل وآخرون (2007) في جزئية أثر التفويض على انسياب المعلومات، وما توصل إليه كولومبو وديلمسترو (2004)، فيما يتعلق بأثر تفويض السلطة بالمنظمات التي تتبنى تقنية المعلومات والنظم التقنية.

وفي الوقت نفسه لم يسجلا متغيري العملية الرقابية والهيكل التنظيمي تأثيراً منفرداً، فأما العملية الرقابية فلها علاقة مباشرة بالعامل البشري والوظائف الإدارية أكثر من علاقتها بالنظم التقنية وسريان البيانات والمعلومات، ولعله سبباً لعدم أثرها منفرداً على مدى تدفق المعلومات، و العملية الرقابية هي إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي لا غنى عنها في المؤسسة، إنما وجودها له أثر عند اجتماعه بعوامل أخرى، وفي هذا الصدد يجدر القول أن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وهذا يتعلق بالوظيفة القيادية وعلاقتها بالمرؤوسين وتفويض السلطة.

فلا يمكن أن ينضبط وينجح تفويض السلطة إلا من خلال العملية الرقابية، فالرقابة إذن ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، ولعل هذا يدل على تأثيرها على اللامركزية كبعد من أبعاد التفويض مجتمعة مع أبعاد أخرى، وعند النظر إلى الهيكل التنظيمي منفرداً في المنظمات فهو يمثل آلية تنفيذ الأعمال بالمؤسسة ويعكس طرق التفاعل بين الأقسام المختلفة ومستويات اتخاذ القرار وخطوط انسياب المعلومات بها، ولأن الهيكل التنظيمي لا يولد دائماً في صورة مكتملة بل ينمو مع تطور المؤسسة فهو يرتبط دائماً بالآلية التغيير التي تنتهجها تلك المؤسسة،

والملاحظ في الدراسة الحالية وبمجتمع العينة المدروس وهو (الكليات الرئيسة بالمنطقة الغربية في ليبيا) أن الهيكل التنظيمي لا يتناسب تحديثه مع سرعة تقدم مجال نظم المعلومات، فلربما يعد هذا أحد الأسباب التي تفسر عدم وجود علاقة بينية بين الهيكل التنظيمي وتدفق المعلومات بدراستنا الحالية، بينما لا يمكن إهمال دوره كأحد العوامل المؤثرة مجتمعة مع غيرها، وهذا ما يميز خصوصية البحث الحالي، وفي الحقيقة هذه النتيجة لم تتوافق مع ما توصل إليه حريم والحشالي (2006)، من العلاقة الموجبة بين الهيكل التنظيمي والمعرفة التنظيمية التي تمثل مدى تدفق المعلومات، ومن ناحية أخرى تلقت نتيجة هذه الجزئية مع ما نتج عن دراسة (مصلح، 2009)، حيث كانت العلاقة سلبية فيما يخص أثر الهيكل التنظيمي على مدى سريان المعلومات بالمنظمة، وهذا يعني أن أبعاد التفويض مجتمعة لها تأثير على كل عامل على حدة، حسب الإطار المقدم من الدراسة الحالية، فعندما تأتي العوامل مجتمعة تحت متغير تفويض السلطة يكون لها أثر على تدفق المعلومات الذي يعكس مدى الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية، بينما عند النظر إلى كل عامل على حدة، فيكون التأثير متباين ولعله يكون بسيطاً في بعض الأبعاد، ولعلنا نشير هنا إلى أن أهم الملامح الغير الملموسة لممارسة اللامركزية الصحيحة ينجم عنها تدفق المعلومات وصدق وشفافية هذه المعلومات، واللامركزية السليمة تسمح بنقل المعلومات غير المحرفة بالحصول عليها من مصادرها مباشرة وكل هذا يتأتى بعدة عوامل من أهمها تفويض السلطة ومنح الصلاحيات والقوانين التي تنظم هذه العوامل (باركر، 1995؛ كاثلين، 2005؛ حسينان، 2010).

5.4 الإجابة عن السؤال الرابع والفرضية الخاصة به:-

التساؤل الرابع يطرح سؤالاً فيما إذا كان هناك فروق موجودة بين أفراد عينة الدراسة تجاه تفويض السلطة، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والوظيفة والخبرة العملية)، وحتى

يتم الإجابة عن هذا التساؤل ومعرفة مدى وجود فروق من عدمه بين ردود المبحوثين فيما يخص عامل التفويض تعود للعوامل الديموغرافية، تم تقسيم هذا الجانب تفصيلاً إلى جزئين، ففي الجانب الأول من حيث العموم دلت النتائج على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تنم عن علاقة بين العوامل الديموغرافية مجتمعةً إزاء ردود المبحوثين فيما يخص تفويض السلطة وأبعاده المتمثلة في (إعطاء الصلاحيات، القوانين والتشريعات، الهيكل التنظيمي، والعملية الرقابية)، وتفصيلاً لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية للجنس والعمر لأفراد العينة تجاه تفويض السلطة، بمعنى أدق أن فئات العينة المبحوثة لم يكن هناك بينها فروق إحصائية بين الجنسين من ناحية ردودهم إزاء الفقرات الخاصة بتفويض السلطة، وكذلك لم يكن لسن أفراد العينة فروق إحصائية إزاء ردودهم لما يخص تفويض السلطة، وهذه النتيجة منطقية لأن الفارق في الردود أو الاتجاهات يتركز أكثر على الخلفية الوظيفية والخبرة والمؤهل العلمي، حيث إن الفئة المدروسة تمثل الوظيفة القيادية مع اختلاف المستويات، وردود الفعل في الوظائف الإدارية لا سيما فيما يخص القيادة تعتمد على عوامل أخرى لا يعد الجنس غالباً له أثر فيها (تركي، 1993؛ دوتشن وآخرون، 1986)، وتتفق ما توصلت إليه نتيجة البحث الحالي مع العواودة (2010)، وفي الوقت نفسه تختلف النتائج الحالية مع منها (2006) الذي أورد في نتائجه بوجود دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع المدروس تخص متغير تفويض السلطة تُعزى لمتغير الجنس.

وبالنظر إلى المتغيرات المستقلة بشكل تفصيلي وهي:-(المؤهل العلمي، المركز الوظيفي والخبرة الوظيفية) فقد ظهرت النتائج معبرة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات التي ذكرنا مجتمعاً اتجاه ردود عينة البحث، فيما يخص التفويض، وقد كانت الفروق بين حاملي المؤهل الجامعي والدبلوم المتوسط من جهة، وذوي الدبلوم العالي من جهة

أخرى، كما عكست نتائج اختبار الفروق البعدية أيضاً تبايناً في ردود الباحثين بين حاملي المؤهل الجامعي والماجستير والدكتوراه لصالح الآخرين، وهذا يعزز ما تضمنته نتائج (العواودة، 2010)، حيث دلت نتائجها عن وجود فروق تجاه تصورات الباحثين لعامل تفويض السلطة من ذوي الوظائف القيادية تُعزى للمؤهل العلمي، ولعل هذا التباين يعكس الخلفية العلمية للمبوحثين، إذ الملاحظ تجاوب المستويات العلمية الأعلى لما يخص التفويض وبنوده، وهذا لا ينفي عدم تجاوب الفئات الأدنى في المستويات التعليمية إنما يوضح اتجاهات الفروق ليس إلا، وسُجلت فروق أيضاً على سبيل المثال، عند عامل التشريعات تمثلت بين ذوي المؤهل الجامعي والدبلوم المتوسط والعالي، وظهرت متوسطات ردود فئة الدبلوم العالي هي الأعلى، وقد تباينت أيضاً فروق استجابة الباحثين من ذوي المؤهل الدبلوم العالي والمتوسط مع حاملي المؤهل الماجستير والدكتوراه لصالح فئة الدبلوم العالي، وفي هذا الجانب نجد أن المستوى التعليمي لم يسجل فارقاً من حيث الرتبة بل اتجهت الفروق لحاملي الدبلوم العالي، وهذا يعطي انطباعاً بأن إجابات الباحثين لا تعتمد دائماً على التباين في المؤهلات، وأن الفروق ليست دائماً تتجه للمؤهل الأعلى، إذ حسب المشاهد أنها تعتمد على عدة عوامل مجتمعة، وعند الانتقال إلى متغير الخبرة، فقد كانت معنوية أيضاً، وتصدرت الفئة ذات الخبرة الوظيفية الأقل المجموعة من ناحية الردود، و تلتها فئة متوسطي الخبرة، وهنا ربما نستنتج أن عدد سنوات الخبرة لا يعني دائماً تفرد في الاستجابة إزاء أحد جوانب العلوم الإدارية، فموضوع التفويض وأبعاده تعد من أساليب الإدارة الحديثة التي تدعو إلى التخلص من الأسلوب الكلاسيكي القديم، وذوي الخبرة القديمة ربما يميلون إلى البيروقراطية، ويتعدون عن البنود التي تؤدي إلى تنازل السلطة للمستويات العليا ولو جزئياً، وللعودة إلى فرضية الدراسة فإنه ثبت فروق إحصائية لعامل التفويض تعزو إلى الخبرة، وبالتالي فإن مخرجات هذا الاختبار في العموم تأتي عكس ما نتج عن دراسة ثيريزر

وستيف (2006)، الذي لم يشير إلى فروقٍ لعامل التفويض تعزو للخبرة العملية، وتتقاطع من حيث التشابه نتيجة هذه الفرضية مع أبو طفة (2010)، لما توصلنا إليه من معنوية الفروق الديموغرافية مجتمعةً، وكذلك مع دراسة (الجندي، 2009)، إلا في جزئية الخبرة الوظيفية.

5.5 الإجابة عن السؤال الخامس والفرضية الخاصة به

يتمحور الجزء الأخير في الدراسة حول تحليل مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على التوجه نحو اللامركزية الإدارية. ولقد توصلت الدراسة في هذا الجانب إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه اللامركزية الإدارية تعزو إلى العوامل الديموغرافية مجتمعةً (الجنس العمر، المؤهل، الوظيفة، والخبرة العملية) وأشارت إلى ذلك في تحليل التباين الجماعي الكلي، فكانت نسبة الدلالة معنوية تحت القيمة الحرجة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا تلتقي هذه النتيجة مع ما أورده القيسي (2010)، وكذلك والعلاقة التأثيرية بين الخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي في اتخاذ القرارات اللامركزية بالمؤسسة لكل من الونسو آخرون (2008)، والجدير بالذكر من ناحية الفروق في اختلاف الردود حسب العمر فيما يخص اتجاه الإدارة نحو اللامركزية، فقد تباينت الفروق بين الفئات العمرية الأكبر والوسطى، واتجه الفرق لصالح الفئة الثانية، ولعل عامل العمر سجل فروق كونه يرتبط بالخبرة، فالمعروف أن من الفئة العمرية الأكبر تكون له خبرة مهنية واسعة، الذي يجعل الفروق تتجه نحوهم، ولا يمكن تعميم هذا، كون استجابة أفراد العينة تمثل نفسها فقط، ولربما كانت مختلفة عن عينة أخرى في بيئة مختلفة، من جهة أخرى اتضح وجود فروق إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه اللامركزية الإدارية تعزو إلى المؤهل العلمي بين فئتي المؤهل الجامعي والدبلوم المتوسط

والعالي، وكان المتوسط الأدنى في الردود للدبلوم المتوسط، وهنا الملاحظ أن الفارق التعليمي كان له النسبة الأعلى في الفروق، ويسري تعليلنا من هذه الناحية على ما يسرى على الإجابات من ناحية تفويض السلطة، إذ أشارت البيانات أن لاختلاف المؤهل العلمي أثراً في تقدير بنود الاستبانة، ومن ناحية أخرى فقد أثبت الاختبار البيئي بوجود فروق معنوية لدى ردود الباحثين بعينة الدراسة فيما يخص الخبرة العملية واللامركزية وتحديداً عند عامل السرعة في الإنجاز، وكانت الفروق بين الفئة التي خبرتها تزيد عن (30) سنة والخبرة التي تليها لصالح الأكثر خبرة، وهنا بعكس ما جرى مع تفويض السلطة، فتقديرات ذوي الخبرة الأكثر اتجهت عندها الفروق، وهذا على أي حال ربما يدل على أن ذوي الخبرة الأكبر قد مارسوا المهام لفترة طويلة، ويعملون في بيئات متشابهة وينفذون ما يرسل إليهم من أنظمة، وتعليمات بغض النظر عن مدى توجههم نحو اللامركزية من عدمه.

ومن ناحية أخرى توصلت الدراسة عند التفاعل البيئي بين المتغيرات إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تنم عن علاقة بين متوسطين الجنس والمركز الوظيفي ومتغير اللامركزية الإدارية وأبعادها المتمثلة في (الاتجاه نحو اللامركزية وسرعة الإنجاز وتدفق المعلومات)، وهذا يفيد بعدم تأثر استجابة أفراد العينة باختلاف الجنس، بمعنى كون الباحثون ذكراً أو أنثى لا يعني اختلاف توجهاتهم حيال مسألة اللامركزية الإدارية ومدى تقديراتهم، وحسب مخرجات الدراسة أيضاً فالمسمى الوظيفي لأفراد العينة المبحوثة لم يسجلوا فروق إحصائية في ردودهم تجاه اللامركزية الإدارية والأبعاد الخاصة بها وهذا يتفق مع أكده تركي (1993)، بأن تقدير استجابة الباحثين حيال أسلوب القيادة لم يسجل فارقاً إحصائياً، فاختلاف جنس الباحثين ليس بالضرورة يشكل فارقاً في اختيار أو تقدير أسلوب القيادة الإداري.

كما تتفق أيضاً نتيجة الدراسة في هذا الخصوص مع ما توصل إليه نعيّرات (2006)، من عدم ظهور فروق بين الذكور والإناث من ناحية الاستجابة إزاء اللامركزية الإدارية. وهذا بعكس ما أورد الصعفاني (2009)، حيث أثبت في دراسته بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث لمحور واقع الإدارة التعليمية تجاه اللامركزية في محافظة صنعاء بين تقديرات الذكور والإناث لصالح الذكور، ولكل دراسة خصوصيتها وربما بيئتها الخاصة بها.

وبناءً على ما أوردنا بخصوص الفروق الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة نصل إلى نتيجة مفادها أن العوامل الديموغرافية أو الشخصية مجملّة لأفراد العينة الدراسية وهم ذوي (الوظائف القيادية والإشرافية بالكلّيات الرئيسة بالمنطقة الغربية في ليبيا) تحمل فروق إحصائية إزاء تفويض السلطة واللامركزية الإدارية، وذلك أثبت آنفاً من تحليل ردود المستجيبين، وهذا يعني أن الردود تتباين بناءً على الاختلافات الشخصية بين العينة المدروسة فيما يخص تفويض السلطة واللامركزية الإدارية فكلّ يقيم بناءً على الخلفية العلمية التي يحملها أو الخبرة التي يتمتع بها أو المركز الوظيفي، وهذا لا يعني اختلافاً بقدر ما هو تنوع أو تدرج بين الردود من خلال وجهات نظرهم إزاء بنود التقييم لفقرات المقياس التي تخص تفويض السلطة واللامركزية الإدارية.

وفي اتجاه آخر لم تُسجل أي فروق إحصائية بين اختلاف الجنس لأفراد العينة، إزاء عاملي تفويض السلطة واللامركزية الإدارية على حد سواء، وهذا كما ذكرنا يعد من البديهي حيث أن شاغل الوظيفة الإشرافية أو القيادية في المجال الإداري أو الأكاديمي يستجيب لبنود الاستبانة بناءً على الخلفية العلمية والمهنية، لأن الموضوع يُدرس من منظور إداري وليس موضوعاً اجتماعياً قد يكون للمرأة وجهة نظر مختلفة كلياً عن الرجل أو بالعكس، وحتى على فرض وجود فروق إحصائية تعود لمتغير الجنس ستكون من خلال التقييم في درجات المقياس بين من يرى الموافقة بشدة أو

الموافقة فقط، أو ربما تكون اجابتهما سلبية حيث تتمحور بين غير موافق أو غير موافق بشدة، أو نحو ذلك، وقد تختلف الدراسات باختلاف المجتمعات الدراسية والبيئة المحيطة بها. وإجمالاً، فالنتيجة السابقة بصفة عامة من الممكن أن تُعمم على جميع شاغري الوظائف القيادية في التعليم العالي في ليبيا أي مجتمع الدراسة الحالية كون البيئة الليبية من الناحية التنظيمية وقواعد العمل والتعيين واحدة، لا فرق بين المناطق رغم تباعدها الجغرافي.

5.6 فاعلية الدراسة

تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات السابقة بأنها صممت لتفويض السلطة أبعاد لا تقل أهمية عن التي تم دراستها سابقاً، فتضع التشريعات والقوانين، والهياكل التنظيمية والعملية الرقابية كأبعاد أساسية بجانب منح الصلاحيات، كما تقدم هذه الدراسة تكملة لجوانب علمية لم يتم تغطيتها مسبقاً حسب رأي الباحث، ولقد تم سرد هذه الدراسات في الفصل الخاص بالأدب الإداري بالبحث، فيتميز البحث الحالي بجانبه العملي إضافة إلى الركن النظري مما يعزز صلاحية النتائج.

فالذي تقدمه هذه الدراسة من إسهام أنها طورت إطار نظري يجمع أهم الأبعاد الداخلة تحت متغير تفويض السلطة والتي تتمثل في: (إعطاء الصلاحيات، القوانين والتشريعات، الهيكل التنظيمي والعملية الرقابية) وقياس أثرها على اللامركزية الإدارية وأبعادها (مدى الاتجاه نحو اللامركزية، السرعة في الإنجاز، مدى تدفق المعلومات)، وبيان فعالية كل عامل على حدة ومقدار أثره، وبالتالي لنؤكد بأن تفويض السلطة يتحقق أثره على اللامركزية بعدة أبعاد وعوامل وليس عن طريق تشريع أو آلية واحدة فقط، ولعل هذا الإسهام يعد أحد الإسهامات على المجال الأكاديمي والبحثي لتقديمه إطاراً تفصيلياً يربط ويبين مدى العلاقات بين موضوعين يأخذان حيزاً من تفكير وأبحاث المهتمين بهذا المجال.

وعلى الصعيد المنهجي والتحليلي تقدم هذه الدراسة خطوات مبدئية فيما يخص تحليل المدى التأثيري لكل عامل من عوامل تفويض السلطة على اللامركزية الإدارية والأبعاد التابعة لها، فبرهنت الدراسة الحالية أن تحليل العلاقة التأثيرية للعوامل أجمع ربما ينتج عنه بيانات ونسب مئوية تختلف عن تلك التي تتمخض عن التحاليل المفردة، مما يجعلنا نعطي العوامل الأخرى القدر الكافي من الاهتمام والتركيز.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تقدم إطاراً تطبيقياً مع رؤى جديدة بشأن تفويض السلطة في المنظمات وبالتالي تمكن الباحثين والأكاديميين من تطوير نماذج متطورة لتحليل وتطبيق مبدأ تفويض السلطة، ومن جهة أخرى تبرز فاعلية هذه الدراسة في محاولة ترجمة النماذج النظرية في حالات عملية مما يساعد المديرين على فهم العلاقة بين النماذج النظرية المجردة وعملهم اليومي. كما يؤمل الاستفادة من نتائج وبيانات هذه الدراسة أيضاً على المستوى الأكاديمي والعلمي، لقلة المصادر في البيئة المحلية لاسيما فيما يخص النظم الإدارية وخصوصاً مجال تفويض السلطة واللامركزية الإدارية.

5.7 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

العمل على منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الوسطى، والتي تليها، لما لها من أهمية في تسريع معدل الإنجاز والقضاء على أي إهدار للوقت، الذي عادة يضيع بين الإجراءات الروتينية الناجمة عن تدرج خط السلطة.

ضرورة اقتناع الإدارة العليا في الوزارات والمؤسسات المركزية بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية، حتى تكون من فلسفات وأساسيات الإدارة العليا التوجه نحوها، باعتبارها استراتيجية للإصلاح الإداري وأحد سبل تحسين الأداء.

إعادة النظر في النظم الإدارية بما يتناسب وعملية تفويض السلطة والتوجه نحو اللامركزية الإدارية، وتفعيل القوانين والصلاحيات التي يخولها القانون.

الاهتمام بوسائل الاتصال ونشرها في كافة القطاعات والمناطق لإمكانية التواصل بشكل سريع، مما يسهل عملية تدفق المعلومات، والابتعاد عن مركزية القرارات بقدر المستطاع.

ضرورة العمل على إيجاد تكافؤ بين السلطة الممنوحة وتحمل المسؤولية وتفعيل آليات رقابة حديثة، لما للعملية الرقابية من أهمية كونها أحد عناصر التفويض، وكذلك لأهميتها من ناحية الوصول إلى اللامركزية الإدارية.

إيجاد نظام يمكن الموظفين من الاستقرار الوظيفي، يضمن معرفة وتوصيف الاختصاصات، مما يسهل عملية تفويض السلطة للمرؤوسين، وتحدد فيه المسؤوليات والمهام، والتركيز على نظام الحوافز لما له أثر في نفسية الموظفين وخاصة من يُسند إليه الصلاحيات لتقبل السلطة الممنوحة واستخدامها الاستخدام الأفضل.

تطوير وتصميم الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية بما يتناسب مع أسلوب تفويض السلطة ونهج اللامركزية الإدارية، يتسع فيه نطاق الإشراف وتقل فيه الحلقات الإدارية.

التشجيع على القيام بالدراسات والبحوث في مجال النظم الإدارية لاسيما تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وأخيراً نوصي أيضاً بضرورة العمل من طرف الإدارة العليا في الوزارات والمؤسسات المركزية بوضع مبدأ اللامركزية الإدارية من ضمن أولوياتها، باعتبارها استراتيجية للإصلاح الإداري وأحد سبل تحسين الأداء، بالإضافة إلى التشجيع على القيام بالدراسات والبحوث في مجال تفويض السلطة واللامركزية الإدارية للقطاعات المختلفة سواء الخدمية أم الصناعية.

5.8 الخلاصة النهائية

اهتمت الدراسة بدور تفويض السلطة في التوجه نحو اللامركزية الإدارية بالتعليم العالي في ليبيا، من خلال جمع أبعاد متغير تفويض السلطة التي تتمثل في منح الصلاحيات، القوانين والتشريعات، الهيكل التنظيمي، والعملية الرقابية، وقياس أثرها على اللامركزية الإدارية والتي بدورها تحمل ثلاثة أبعاد وهي مدى اتجاه الإدارة نحو اللامركزية، ومدى سرعة إنجاز الأعمال، ومدى تدفق المعلومات، ولقد تمت الدراسة التطبيقية على الكليات والأقسام العلمية بالمنطقة الغربية في ليبيا، التي بدورها تمثل مؤسسة التعليم العالي، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراسة ميدانية مسحية، إذ تم تصميم استبانة غطت فقراتها جميع جوانب الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في ذوي الوظائف القيادية والإشرافية، وتوصلت الدراسة إلى أن تفويض السلطة له دور مباشر في التوجه نحو اللامركزية الإدارية من خلال الأبعاد المشتملة في الدراسة، مع اختلاف أثرهم الفردي كل على حدة، وتركزت الأهمية بوجه الخصوص في عاملي منح الصلاحيات والتشريعات والقوانين لما لهما من تأثيرين العاملين من أهمية في تعزيز تطبيق اللامركزية الإدارية، وللوصول إلى السرعة في إنجاز الأعمال، وسريان المعلومات خلال الأقسام، كما عرجت الدراسة على دور عاملي الهيكل التنظيمي والرقابة الإدارية كعاملين مكملين لتنفيذ عملية تفويض السلطة والتي بدورها تقود إلى اللامركزية الإدارية، مما يدعو إلى الاهتمام أيضاً بهذا الجانب في تبني سبل رقابية حديثة تمكن القيادين من منح الصلاحيات مع

ضمان المساءلة والمحاسبة، كذلك بناء هياكل تنظيمية حديثة مرنة تساعد على تجاوز التعقيدات البيروقراطية، وتسمح بسهولة الاتصال والتفاعل بين المستويات الإدارية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة تجاه تفويض السلطة تُعزى للمؤهل العلمي والوظيفة والخبرة، إلا فيما يخص متغيري الجنس والعمر فقد تبين عدم ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية تنم عن علاقة بينهما إزاء ردود المبحوثين فيما يخص تفويض السلطة وأبعاده، وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق إحصائية للمبحوثين حيال مسألة اللامركزية الإدارية ومدى تقديراتهم وفقاً لعامل الجنس والمركز الوظيفي، ومن جهة أخرى أثبتت الدراسة بوجود فروق إحصائية لباقي العوامل الديموغرافية إزاء اللامركزية الإدارية.

وإذ نعرض هذه النتائج فإننا نؤكد على أهمية دور تفويض السلطة في التوجه نحو اللامركزية مما يساعد على التخلص من الرتابة في العمل ويساهم في تسريع الإجراءات على جميع المستويات، كما يعمل على تدفق المعلومات والبيانات خلال نُظُم المؤسسة، مما يعطي العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات المؤسسة على جميع المستويات، كما نوصي بمنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الوسطى، لما لها من أهمية في تسريع معدل الإنجاز، والقضاء على الجمود الإداري.

والله الموفق