

ثانيا: عرض نتائج الدراسة

إن دراستنا لموضوع الحوكمة كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية في الجزائر من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بولاية الجلفة و بالضبط في دائرة مسعد على المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني العقيد محمد شعباني ، كانت مبنية على فرضية عامة وتندرج تحتها ستة فرضيات فرعية لجملة من العمليات التنظيمية، وعليه فإن عرض النتائج المتوصل إليها سيكون تبعا لهذه الفرضيات ووفقا للأهداف المسطرة لهذه الدراسة والتي تعد بمثابة خلاصة تحليل الأرقام المأخوذة من الواقع، ومدى توافقها مع منطلقات الدراسة النظرية، ومنه توصلنا إلى النتائج التالية :

الفرضية الأولى : يؤثر معيار الإفصاح بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة .

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج أولها أن معيار الإفصاح و الشفافية مفعّل داخل المعهد وان هناك إجماع من طرف كل الفاعلين بوجوده في مؤسسة تمثل ثالث القطاعات الإستراتيجية بعد التربية و الجامعة في منظومة التعليم بالنسبة للدولة حيث يتعامل التكوين مع فئات جملتها ذات مستوى تعليمي حيث توجد سياسة عامة تقوم على توفير الحد الأقصى من المعلومات حول المعهد و قواعده المنظمة للأعمال و آليات التوظيف وهذا ما يعرف بالشفافية الداخلية ، أيضا يعمل المعهد على توفير حد معين من البيانات للجمهور (الطلبة) أي الشفافية الخارجية و بالتالي يمتلك المعهد احد وسائل التقويم ووضوح القواعد لاتخاذ القرار و تبسيط الإجراءات و الاتجاه إلى اللامركزية في التسيير عموما وخلق الولاء و جودة الأداء فكلما زاد الإفصاح و الشفافية زادت معها تحقيق الأهداف و العكس صحيح .

الفرضية الثانية: يؤثر معيار العدالة في تحقيق قدر من الإشباع الوظيفي .

ومن خلال اختبار هذه الفرضية في الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج والتي تؤكد وجود بعض المعوقات في تطبيقه على أرض الواقع منها : أن بعض الفئات العمالية في المعهد لا يحكمها قانون معين كالأسلاك المشتركة و من الصعب ضبطها و إشباع رغباتها لأنها تملك الإحساس بالظلم عليها في غياب قانون تفصيلي يحدد لها المهام و المسؤوليات ، كما يبرز أيضا قدم القوانين التي تضبط أساتذة القطاع وتدارك بعض النقائص الموجودة خاصة أن جل الموظفين الذين يتبعون القطاع العمومي في وظائف أخرى قد مسها التعديل ، أما بالنسبة لأنواع العدالة (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) فيختلف وقعها بين العمال ، لاختلاف الأداء من جهة و اختلاف الفوارق الفردية حسب الخبرة والسن و الظروف كما بينته الجداول البسيطة ، وبالضبط ما وجدناه ، فعلى العموم كلما زاد شعور بالعدالة التنظيمية بأنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالإشباع الوظيفي و العكس صحيح .

الفرضية الثالثة : يساهم معيار حق المساءلة في تحقيق أهداف المنظمة .

بينت النتائج السابقة من خلال الجداول البسيطة و المركبة للعمال عدم تفعيل آليات المساءلة و عدم إعطائها موقعها في التسيير حيث استخلصنا على العموم أنه كلما زادت المساءلة اثر ذلك بالسلب على تحقيق الأهداف والعكس صحيح أي كلما نقصت المساءلة ساهم ذلك في ازدياد تحقيق الأهداف، ما نلمسه في المؤسسات العمومية على العموم عدم وجود هيكلية تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة ، أيضا عدم وجود دقة في التقارير المختلفة و عدم رفعها إلى المستويات العليا في وقتها لتقييمها و المساءلة فيها ، كذلك نلاحظ ضعف في أشكال التواصل بين الموظفين و عدم الانضباط في الاجتماعات الدورية و لذلك اهتمت المؤسسات الرائدة في الدول المتطورة بموضوع الثقافة التنظيمية وأعطتها أهمية كبرى داخلها لأنها ترسي قواعد عمل متعارف عليها و تنتقل بين العمال عبر الوقت ، مثال

لذلك معيار حق المساءلة حيث لازال العامل يشعر بالنقص عند مساءلته و كذلك المسؤول و بالتالي يؤثر على تحقيق الأهداف داخل المنظمة فمن المفروض أن يكون معيار حق المساءلة ضابط للأهداف و ويزيد من الولاء داخل المؤسسة.

الفرضية الرابعة: يؤثر معيار الإفصاح و الشفافية بشكل كبير في تحقيق الإشباع الوظيفي .

كلما زاد معيار الإفصاح (الشفافية) نقص الإشباع الوظيفي للعمال و العكس صحيح أي كلما زاد الإشباع الوظيفي للعاملين نقص معيار الإفصاح (الشفافية) إذا هذا التأثير العكسي مرده إلى عدة أوجه ، كما ذكرنا سابقا أن معيار الإفصاح و الشفافية يميز وفق مستويين هما : الشفافية الداخلية أي توفير الحد الأقصى من المعلومات و القواعد المنظمة لعملها و آليات التوظيف فيها ، وهذه العناصر تكاد تكون غائبة و تعكس زيادة الإشباع لان العاملين لا يعنيههم فهم لم يتعودوا عليه بالأساس في غياب ثقافة تنظيمية ترسي أخلاقيات الأعمال من جهة ثم من جهة أخرى أن طرق التسيير في مثل هذه المؤسسات لم تتطور و لا زالت قديمة و تكرر و الرقابة و الوضوح فأصبح المخفي أكثر من الظاهر إن على مستوى المسؤول أو العامل البسيط أما المستوى الثاني فهو الشفافية الخارجية بحيث توفر المعلومات للجمهور و تصبح المؤسسة وسط مفتوح يمارس مسؤوليته الاجتماعية كما تتضح قواعد اتخاذ القرار و تبسيط الإجراءات عند تنفيذ الأعمال لخلق الولاء و الجودة و في الحقيقة هذا أمر نسبي في مؤسساتنا ، بالنسبة للمؤسسات في الدول المتطورة لن تجد هذه المتناقضات بل تجد تعزيزا لهذه الأخلاقيات لتزيد في الإشباع الوظيفي للأفراد وتحقيق الأهداف و السبب يعود لتكامل المنظومة القانونية و توحيدها عبر كل المؤسسات و تكريس الثقافة التنظيمية و المنافسة و روح المبادرة و تنشيط دور الشريك الاجتماعي و التنظيم غير الرسمي و مشاركة كل الأطراف.

الفرضية الخامسة : يؤثر معيار العدالة في تحقيق أهداف المنظمة .

وكانت النتيجة المتوصل إليها أنه كلما زادت العدالة زاد تحقيق الأهداف والعكس صحيح أي كلما نقص تحقيق في الأهداف أدى بالضرورة إلى نقصان في العدالة لان العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد ، كما أن العدالة بأنواعها تعني الكل داخل المعهد بما فيهم الطلبة والذين هم الركيزة بالنسبة لأهداف المعهد .

الفرضية السادسة: معيار حق المساءلة يساهم في تحقيق قدر من الإشباع الوظيفي.

حيث توصلنا إلى أن معيار حق المساءلة متعلق بالإشباع الوظيفي وكلما زاد احدهما زاد معه الآخر و العكس صحيح ، فكلما نقص الإشباع الوظيفي هذا معناه أيضا نقص في تفعيل معيار حق المساءلة ، و يرتبط معيار حق المساءلة مع بقية المعايير السابقة الذكر فلا معنى للمساءلة في غياب الشفافية و العدالة كما يتمثل ذلك في مسؤولية الكل في من يشغلون الوظائف العامة أمام مسؤوليهم وهكذا حتى قمة الهرم فلا يوجد واحد خارج المساءلة في المؤسسة ، كما يرتبط بمفهوم المساءلة و ينتج عنه مفهوم المحاسبة ويتم ذلك بطبيعة الحال وفق إجراءات و أدوات ملائمة بحيث لا تعطل العمل و توقفه داخل المؤسسة .

الفرضية الرئيسية : على ضوء نتائج الفرضيات الفرعية كما بيناه من قبل نستطيع أن نخلص في النهاية بان هناك تأثير كبير للحوكمة في تحقيق الفعالية التنظيمية ، حيث يمكن أن نستنتج ما يلي :

- مدى مساهمة المعهد في تكوين العنصر البشري والمشاركة بذلك في عملية التنمية ويمثل بديلا آخر لاستقطاب الشباب الذين يرغبون في الحصول على تكوين في احد التخصصات.

- توفير المعهد لمناصب عمل دائمة و المساهمة في تخفيف من حدة البطالة .

- توفر المعهد على الإطار الكفاء و الهيكل المادي المثالي .
- توفر المعهد على الوسائل البيداغوجية الضخمة .
- هناك بعض من الممارسات و التطبيقات لمعايير الحوكمة لكنها لا ترقى إلى حوكمة جيدة .
- وجود ما يسمى بالمسؤولية الأخلاقية بحيث أن المعهد لا يخلف أضرار على البيئة ولا على المحيط ولا أي آثار ضارة .

نحدد معايير الحوكمة غير المفعلة في المعهد و يتعلق الأمر ب :

- معيار الإفصاح (الشفافية) حيث وجدنا انه لا يسهم في تحقيق الإشباع الوظيفي للأفراد وهذا يرجع إلى عدم تفعيل آلياته و أدواته كعدم استعمال التكنولوجيا الحديثة (موقع الكتروني ، الألواح الالكترونية ...) ، و أكثر من ذلك عدم توفره على الوسائل القديمة كالألواح الجدارية و المطويات و غياب التواصل المباشر .
- معيار حق المساءلة لا يساهم في تحقيق أهداف المعهد بسبب غياب ثقافة تنظيمية تركز المساءلة من طرف مختلف المصالح والعمال.
- معيار المساءلة في المعهد و على العموم المؤسسات العمومية لا تحدده نصوص قانونية واضحة .
- عدم وجود ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية ، بحيث أن المعهد لا يسهم في الأعمال الخيرية أو أي أعمال تمس البيئة في خارجه أو أي مبادرات ونشاطات تشرك المجتمع المدني و مؤسساته و ربما هذا يعود لمنظومة القوانين التي لم تتطور بعد و لا زالت لا تراعي هذه الأبعاد في التسيير خاصة في المؤسسة العمومية .
- الآثار السلبية على فعالية المعهد الناجمة عن عطل الأمومة الطويلة و العطل المرضية عموماً، لأنها تؤثر على التحصيل و على سير النظام العام داخل المعهد.

فيما يخص النتائج المتعلقة بالطلبة لم نلاحظ وجود أي علاقة رابطة لتحقيق الأهداف وهذا يعود إلى اللامبالاة و عدم الاهتمام من طرفهم ، و مرجع ذلك لعدة أسباب منها على سبيل المثال أن سياسة الدولة لا تعلي من شأن هذا القطاع وتجعله مهمش مع أنه ثالث قطاع استراتيجي بعد التربية و الجامعة يعنى بتكوين المورد البشري و تطوير قدراته ، كما يتجلى ذلك في عدم إعطاء الأولوية لخريجي هذا المعهد المتخصص في سوق الشغل وحتى أحيانا عدم الاعتراف بشهادته الممنوحة ، أيضا جل الطلبة يلتحقون بالمعهد نظرا لعدم وجود البدائل ففي غالب الأحيان يعتبر هذا المعهد ملاذهم الوحيد ، كل هذا يجعل الطالب لا يبالي ولا يسهم بالقدر الكافي في تحقيق الأهداف .

ثالثا: اقتراحات و توصيات

- إن تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعهد لا يأتي بمجرد إصدار قوانين خاصة بذلك، و إنما لا بد من الانسجام بما تقدمه القوانين و بين ظروف و مقتضيات التطور الذي يستوجب مشاركة جميع الأطراف في خدمة مصالحهم فنجاح المعهد يرجع أساسا إلى الاعتماد على الموارد و أهم هذه الموارد هو المورد البشري.

- لا يمكن للمؤسسات العامة أن تتجح من دون أن تكون هناك بيئة مساعدة تتبني اللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى من القدرات و ثقافة تساعد على عملية المشاركة و وجود الشفافية.

- إن اعتماد الحوكمة كأسلوب لتحقيق الفعالية في المعهد خاصة و المؤسسات العامة من شأنه أن يقوي من مساهمة المجتمع في القيام بدور رئيسي في عملية الرقابة و المساءلة .

- إن الإدارة الصالحة تتطلب مشاركة الدولة و المجتمع المدني و القطاع الخاص وفي ظل غياب ذلك لن تستطيع الوحدات الإدارية هيكلية أو إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق، باعتبار المشاركة الشعبية ضرورة لإيجاد المساءلة داخل المعهد و التجاوب مع حاجات المجتمع.

- العمل على تحسين طرق التسيير و التخلي عن النمط الإداري و اعتماد النمط التسييري الذي يعتمد على تحقيق النتائج، و التقييم الدوري لهاته النتائج و إجراء التصحيحات.

- التركيز على اعتماد الشفافية في التسيير فالشفافية تقتضي إتباع استراتيجيات إعلامية واتصالية فاعلة داخل المعهد من خلال النشر و التوزيع لكل النصوص والقوانين و النشرات و القرارات الجديدة كل مرة و التعليمات والاستعانة بالتكنولوجيا و المواقع الالكترونية و اللوحات الإشهارية وتوظيف ما يملكه المعهد من وسائل .

- تشجيع روح المبادرة بالمحفزات ، والاستثمار في الطاقات الشبانية بغرس روح المنافسة و الابتكار و المشاريع المصغرة وإظهار عناصر التميز و الجودة الشاملة لغرض خلق الدافعية ليتحول المعهد إلى ورشة صناعية للابتكار تكون قاعدة لصناعات كبرى .

- على المعهد البحث عن التميز و إعطاء الحرية للأدمغة و للهواة و المخترعين للكشف عن مشاريعهم وتشجيعهم ماديا و معنويا دون إخضاعهم لبرامج المعهد بالضرورة .

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات داخل المعهد و تكريس مبدأ التسيير الجماعي و الحوار و التشاور لمختلف الفاعلين في اتخاذ القرارات ،و تكريس مبدأ الشفافية في التسيير و حق المساءلة ، حيث عندما يكون الكل بما فيهم الطلبة على دراية بكل شؤون المعهد و يشاركون في مناقشتها واتخاذ القرارات النهائية حولها يشعرون هذا بالفاعلية والايجابية وروح الانتماء و بالتالي تزداد دافعيتهم ورضاهم العام.

- تعزيز الشعور بالانتماء داخل المعهد و تغذية هذا الشعور بالاطمئنان و خلق الدافعية للعمل، فعندما تكون سياسة المعهد عادلة و شفافة في قراراتها وتتكفل بكل قضايا الطلبة و تدرسهم و الأساتذة و الموظفين و العمال وظروف عملهم بكل عدل و مساواة وتتجنب التهميش وثقافة الصراع و الصدام، وتهيئ جو الثقة و التفاهم من خلال تدعيم وتعزيز فرص التواصل و الحوار و النقاش ، فإنه بذلك تكون قد اهتمت بكل ما يخدم الأهداف التي أسست من أجلها وخدمت مصالح المجتمع لأنها تتجاوب مع مشكلاته و تساهم في معالجتها، وبالتالي فهي تعزز الشعور بالانتماء لأعضائها وتجنبهم الضغوط النفسية التي تضر بصحتهم وتضعف مردودهم.

- إعادة النظر في شروط الدخول للمعهد و تميمها مثل ما هو معمول به في الجامعة ،و ذلك من خلال توظيف أساتذة دراسات عليا و ماستر و دكتوراه وبالنسبة للطلبة التسجيل بشهادة البكالوريا و فما فوق مع إعطاء الأولوية لحامل شهادة المعهد المتخصص للتكوين المهني في عالم الشغل وتفعيل نظام العقود عند التخرج .

- إعادة النظر في جملة القوانين التي تحكم وتنظم مختلف أصناف العمال بما يساير التطور مع الأخذ في الحسبان منطقة تواجد المعهد.

- ضرورة إيجاد حلول قانونية لمشكلة العطل المرضية عموما و عطل الأمومة خصوصا.