الجامعة الإسـلامية - غزة
عمادة الدراسـ ـات العليا
كليـ ـ ـ ـة التجـ ـ ـارة
قسـ ـ ـ ـ ـم إدارة أعمال

أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين

"دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

رسالة ماجستير

إعداد الطالب

عبد العزيز محمد الحلو

إشـ ـ ـراف الأستاذ الدكتور

ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة

1431هـ - 2010 م

الإهداء

عن أبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال **"إذا مـات الإنـسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة إلا من صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له"** (رواه مسلم)

إلى من رباني، فأحسن تربيتي؛

إلى النبع الذي نهلت منه الحنان والحب والوفاء؛

إلى من خفف عني أعباء الحياة فكان نعم الرفيق والـصاحب والأب الحنون؛

إلى روح والدي الطاهرة أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

قال تعالى : (ومن يشْكُر فَإنما يشْكُر لِنَفْسه)، سورة لقمان 12، الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، وهيأ لي من الأساتذة والأصدقاء من كان عوناً لي على إنجاز هـذا العمـل المتواضع، لذا فإن الواجب يحتم علي أن أخص بالشكر بعد الله تعالى أستاذي: الدكتور ماجد محمد الفرا عميد كلية التجارة المشرف على رسـالتي، والـذي تفـضل بقبـول الإشراف على هذه الرسالة، فلم يألُ جهداً في مساعدتي بإرشاداته الـسديدة، ونـصائحه الدقيقة، وملاحظاته القيمة العميقة، فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في وقتـه وعمله، وكذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية، وكذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفـان إلـى الأساتذة الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة كـلاً مـن الـدكتور محمـد المدهون والدكتور رشدي وادي فكان لملاحظاتهما وأرائهما أثر واضح في إثرائها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدني – ولو بالقليـل – مـن الأصـدقاء والإخوان والذين شجعوني ووقفوا بجانبي، فجزاهم الله عني كل خير .

وفقني الله وإياكم لما يحبه ويرضاه

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإداريـة للعـاملين، وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج اسـتخداماً فـي دراسـة الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمـستوى مناسـب مـن تفـويض الصلاحيات فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض 70.92% ووجود تنظيم إداري مناسـب حيث بلغ الوزن النسبي "71.33%"، وأن هناك علاقة قوية بـين التنظـيم الإداري للجامعـة ومستوى تفويض الصلاحيات، وأن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات كـي يتمكنـوا مـن إنجاز العمل على أكمل وجه، وتدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بـشكل دوري لما لذلك من أثر قوي على إنجاح عملية التفويض، والعمل على إيجاد نظام لمتابعـة عمليـة تفويض المهام وعدم انتظار العاملين حتى تنفيذ كامل المهمة وتشجيع العـاملين علـى القيـام بمداخلات عن المهام والواجبات الجديدة التي يقومون بتنفيذها لأول مرة، وإيجاد تكـافؤ بـين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية .

Abstract

This study aimed to identify the impact of delegation on the development of managerial skills in Palestinian universities in Gaza Strip.

The researcher used a descriptive analytical method because it is one of the most methods commonly used in the study of social phenomena and to achieve the objectives of the study.

The study found that Palestinian universities have an appropriate level of delegation of powers where it's relative weight reached (70.92%) and the existence of the organization of appropriate administrative where it's relative weight reached (71.33%), present of a strong relationship between the administrative organization in the university and the level of delegation of authority and delegation of authority contribute actively to the development of leadership skills, strengthen human relations, and raise the skill level of organization and management of time among employees.

The study recommended the need to give the Commissioners workers the full power and authority to be able to get the job done to the fullest, train employees on the tasks and new duties on a regular basis as this has a strong impact on the successful operation of the mandate, work to find a system to follow up the process of delegating tasks and not to wait until the full implementation of the task, encourage Commissioners workers to do input about the tasks and duties they carry out for the first time and find the equivalence between the extra tasks that are delegated to the staff and material as well as moral incentives.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الفصـــل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة البحث
- فرضيات البحث
- متغيرات الدراسة
- أهداف البحث
- أهمية البحث

1.1 المقـدمـة:-

تتصف البيئة الإدارية في الوقت الحالي بالتَغير المتواصل والمـستمر، نتيجـة للتطـور التكنولوجي والفني، الذي يفرض على الإدارة مواجهة التحديات بشتى أصـنافها وصـورها. (عبد الحليم وعبابنة، 2005، ص26)

ونظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل وزيادة الأعباء على المستويات الإداريـة العليـا كان لابد من إحداث تطور شامل في العمليات الإدارية، ومن ثم كـان لابـد للمـسؤول مـن معاونين يتحملون معه المسؤولية، وتكون لهم سلطات قانونية وصلاحيات إدارية، وفي نفـس الوقت قد يخول لهم بعضاً من اختصاصاته وسلطاته.(فليه وعبد المجيد، 2005، ص321)

فالتفويض يعني أن يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد معاونيـه. (حبتـو، 2009م ،ص 167)

كما ويهدف تفويض السلطة إلى التشجيع على استخدام الموارد بصورة أكفأ وتيسير نُشوء منظمات أكثر مرونة واستجابة، ومن ثم تعزيز الأداء بوجه عام. (إورتيز وأخرون،2004، ص3) ويساعد التفويض أيضاً في تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين علـى المخـاطرة فـي اتخـاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة. (كنعـان 2009م، ص240)

وتشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهـم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة. (السكارنة، 2009م، ص11).

1.2 مشكلة البحث:-

يأتي التطوير الإداري عن طريق تغيير أساليب الأداء الإدارية المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل. وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء وتدفق سير العمل. ويعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها، هذا بالإضافة إلى مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة. (حنفي، 2006م، ص240)

ومن هنا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في ما مدى تأثير تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ؟

1.3 فرضيات البحث:-

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتعزيز المهارات القيادية للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية والتنظيم الإداري فيها.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية لدى العاملين يعزى إلى الجامعة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين يعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين يعزى إلى سنوات الخبرة.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين يعزى إلى العمر.

الفرضية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين يعزى إلى الجنس.

ومن خلال العرض السابق للفرضيات يتضح أنه قد تم التركيز على بعض المهارات الإدارية وهي (المهارات القيادية، ومهارة إدارة وتنظيم الوقت، ومهارة تحسين العلاقات الإنسانية) وذلك باعتبارها الأشمل من ضمن المهارات التي يجب أن تتوافر في أي موظف والتي من الممكن أن ينطوي ضمنها العديد من المهارات الأخرى، وصعوبة حصر جميع المهارات حيث ذكر السكارنة أنها تزيد عن 15 مهارة. (السكارنة، 2009م ، ص43)

1.4 متغيرات الدراسة:-

المتغير المستقل:

1- تفويض الصلاحيات السائد في الجامعات الفلسطينية.

2- التنظيم الإداري.

المتغير التابع : تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية والمتمثلة في:-

1- تعزيز المهارات القيادية.

2- تقوية العلاقات الإنسانية.

3- تنظيم وإدارة الوقت.

1.5 أهداف البحث:

1.التعرف على الفوائد التي يمكن تحقيقها من عملية التفويض من أصحاب المناصب الإدارية إلى الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

2. التعرف على تأثير عملية التفويض على تنمية الأداء لموظفي الجامعات الفلسطينية.

3. التعرف على مدى مساهمة عملية التفويض في تنظيم العمل داخل المؤسسة وعدم تأثره بغياب المسؤول المباشر.

4. التعرف على بعض العوامل الدافعة لنجاح عملية التفويض .

5. الكشف عن بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل عملية التفويض.

1.6 أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي

- أنها تناقش موضوعاً هاماً وحيوياً وهو التفويض وأثره على لأداء وبخاصة في ظـل الظروف التي نواجهها من تطور وتوسع مستمرين، والذي يتطلـب مـن الإدارة أن تضع سياسات وإستراتيجيات تتعامل مع تلك الظروف بالأساليب المناسـبة لتحقيـق أهداف المؤسسة، مما يتطلب من أصحاب المناصب الإدارية العليـا إيجـاد البيئـة التنظيمية التي توفر الحرية والشفافية والوضوح في مختلف جوانب العمل.
- تحقيق فوائد عديدة قد تعم المستويات الإدارية في الجامعات الفلسطينية مـن خـلال توضيح أهمية التفويض.

الفصل الثاني

التفويض

- ❖ المقدمة.
- ❖ مفهوم التفويض والأسس التي يقوم عليها.
- ❖ عناصر عملية التفويض.
- ❖ تعريف التفويض.
- ❖ مبادئ التفويض.
- ❖ حدود التفويض ودرجاته.
- ❖ النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه.
- ❖ أهداف التفويض.
- ❖ مزايا التفويض.
- ❖ خطوات التفويض.
- ❖ المعوقات التي تواجه عملية التفويض.
- ❖ عيوب وأخطاء التفويض.
- ❖ مفهوم المهارات الإدارية.
- ❖ طرق تنمية المهارات الإدارية.
- ❖ دور التفويض في تنمية المهارات الإدارية.
- ❖ تعريف ببعض المهارات الإدارية محل الدراسة.

2.1 المقدمة:

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، وأكثر الشؤون الإدارية أهمية وأولوية، وسـبب ذلك أنه لا يستطيع أي من البشر مهما بلغت قدراته القيادية وطاقاته الذهنية أن يـشرف إشرافاً مباشراً على جميع الأعمال التي يقوم بها مرؤوسوه، دون أن يصيبه فتور جسدي أو فكري ولو بعد حين، الأمر الذي يرغمه على تأجيل أعماله تلك، ممـا يـؤدى إلـى العجز والإرباك في الجهاز الإداري.

وسيتم خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم التفويض، والأسس التي يقوم عليهـا، وعناصر عملية التفويض وحدوده، ودرجاته والنشاط الإداري الذي لا ينبغي التفـويض فيه، كذلك عرض أهداف التفويض، ومن ثم التعرف على مزاياه وخطواته وما يواجهه من معوقات، وكذلك بيان عيوب وأخطاء التفويض، كما سيتم التعـرف علـى مفهـوم المهارات الإدارية وطرق تنمية المهارات الإدارية ودور التفويض في تنمية المهـارات الإدارية وأخيرا تعريف ببعض المهارات الإدارية محل الدراسة

2.2 مفهوم التفويض والأسس التي يقوم عليها:

تدور عملية التفويض أساساً حول العناصر الثلاثة للوظيفة وهي:

1- الواجبات والاختصاصات.

2- المسؤوليات التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفية.

3- السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز أو أداء واجبات وظيفته. (كنعان، 2009م، ص230)

2.3 عناصر عملية التفويض:

2.3.1 أولاً: الواجبات

وهي المهام التي يقوم الرئيس بتحديدها ويعمل مرؤوسيه على إنجازها ويـتم النظـر إلـى الوظائف من زاويتين هما:

أ- اعتبارها نشاطات وتعهد للشخص بإنجازها.

ب- النظر إليها من خلال النتائج التي يراد تحقيقها. (الصيرفي، 2003م، ص81)

2.3.2 ثانياً: السلطة

تعرف السلطة على أساس أنها الحقوق والالتزامات والواجبات، فالذي يملك الـسلطة لـه الحق في أن يطلب الطاعة والآخر الذي يتلقى الأوامر عليـه واجـب الطاعـة (حبتـو، 2009، ص164).

كما وتعرف بأنها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته. (كنعـان، 2009م، ص267)

وقد عرفها كيرتو على أنها الحق في إصدار القرارات والأوامر (Certo, 2007, p.240)

وقد اتبع مولينز السلطة إلى السلطة الوظيفية التي يتمتع بها الموظف (Mullins, 2007, p. 483)

وقد عرفها العتيبي على أنها الحق الشرعي في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها والمحاسبة عليها. (العتيبي، 2005م، ص163)

وحددها الصيرفي على بقوة الإجبار أو الإلزام وتُبنى على أساسين هما:

1. حق التوجيه للآخرين.
2. إذن التصرف لإنجاز أعمال معينة.

فالسلطة إذن هي الحق الذي يتمتع به الشخص ليقرر أو ليأمر أو ليوجه أو لينجز عمل ما. (الصيرفي، 2003م، ص74)

وأيضاً هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر.

وتُعد السلطة عاملاً هاماً في عملية التنظيم، فكل من المدراء والموظفين يمارس سلطته لتنفيذ الوظائف الموكلة لهم. وتنبع السلطة من مصادر عديدة، وأحدها وظيفة الشخص أو درجته الوظيفية. فالرئيس مثلاً يتمتع بسلطة تفوق نائبه نظراً إلى درجته الوظيفية. (ديسلر، 1985م، ص274)

أنواع السلطة:

السلطة الاستشارية:

وهي سلطة مساعدة ونطاقها محدود، لأنها لا تصدر الأوامر بل تقتصر على مجرد إبداء النصح، فالأفراد الذين لديهم سلطة استشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط. (الصيرفي، 2003م، ص74)

السلطة التنفيذية:

ولها الحق في إعطاء الأوامر التي بها تُنفذ القرارات وبالتالي فإن كل المـدراء يملكـون سلطة تنفيذية تسري على مساعديهم، وهي تستمد قوتها من موقع المدير في الهيكل التنظيمـي لأن المدير في هذه الحالة يعتبر وكيلاً للمنظمة، والسلطة التنفيذية تتمثل في تسلسل الأوامـر والذي عادة ما يعرف بسلسلة التدرج والتي تنحدر من أعلى المنظمة إلى أسـفلها. (الـصيرفي، 2003م، ص76)

السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي ترسم الممارسات والإجراءات والسياسات لوحدة أو مجموعـات فـي الهيكل التنظيمي ولا تقع في سلسلة الأوامر لتلك الوحدة أو المجموعات وتعتمد على الخبـرة والمعرفة، وتُعطي لصاحبها الحق في إصدار الأمر في حـالات تتعلـق بنطـاق تخصـصه. (الصيرفي، 2003م، ص77)

2.3.3 ثالثاً: المسؤولية والمساءلة

عرف حبتو المسؤولية على أنها محاسبة الأفراد عند أداء الواجبات. (حبتو، 2009م، ص171)

وتُعرف المسؤولية على أنها تعهد أو التزام للقيام بوظائف وأعمال معينة. (الـصيرفي، 2003م، ص79)

وعرفها البعض على أنها العبء أو الالتزام الذي يترتب على شخص مقابل حصوله على سلطة ما. (العتيبي، 2005م، ص165)

فجوهر المسؤولية إذن هو الواجب وتنشأ المسؤولية عندما تقوم علاقة بين رئيس ومـرؤوس تقتضي بأن يكون لأحدهم الحق في أن يطلب من الأخر القيام بمهام معينة أو واجبات محـددة وفاء لالتزامات تعهد بقبولها. (حبتو، 2009م، ص170)

المساءلة:

إن المرؤوس عندما يقبل المسئولية والسلطة اللازمتين لإنجاز عمل ما، فإن ذلـك يحملـه التزاما بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له، إن هذا الالتزام من جانـب المرؤوس ومن وجهة النظر التنظيمية يطلق عليه اصطلاح المساءلة معنى ذلك أن المرؤوس يسأل أو يحاسب أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للـسلطة المفوضـة إليـه وعـن إنجـاز المسئوليات (الوجبات) المحددة له. (الفرا، وآخرون، 2002م، ص133)

مما سبق يلاحظ أن المسؤولية لا تفوض، وقد يحق للمدير أن يفوض السلطة لمرؤوسـيه للقيام بمهمة ما وهذا بدوره يفوض قسماً من سلطته المعطاة فلا يجب أن يصاحب ذلك تفويض في المسؤولية. ذلك أن المسؤولية واجب يلزم القيام به وتشكل ديناً للرئيس على المـرؤوس لا يمكن الانتقاص منه عن طريق الطلب إلى الآخرين القيام به، ولو أن خطأً ما حدث لأمر مـا من الأمور فلا يجوز للمدير أن يسند أسبابه إلى أي منوتاغ7 مرؤوسيه، لأنه هـو المـسؤول الأول ولا ينبغي أن يتخلى عن مسؤوليته. (حبتو، 2009م، ص167) (Mullins, 2007, p. 439)

2.4 تعريف التفويض:

من خلال العرض السابق لعناصر التفويض يمكن أن نعرف التفويض بأنه العمليـة التـي يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد المرؤوسـين. (حبتـو، 2009، ص167)، وهي أيضاً عملية قيام المدير بإسناد مسئوليات محددة وسلطات مناظرة للمرؤوسين الـذين قبلوا هذه المسئوليات. (حنفي، 2006م، ص239)

وعرفه كنعان على أنها المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه (كنعان، 2009م، ص 230)

وعرف دسلر التفويض على انه فن نقل السلطة من إلى المشرفين.(Dessler, 2006, p 500)

كما عرفها لوثنز وهودجيت على أنها عملية توزيع المهام والسلطات للموظفين. (Lutgans & Hodgetts, 2004, p.380).

وعرف كيرتو التفويض على أنه العملية التي يتم من خلالها نقل المهام والأعباء للعاملين بالإضافة إلى السلطات الموازية لها. (Certo,1995, p297)

وقد عرف الصيرفي التفويض على أنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به مـن أعمال. (الصيرفي، 2003م، ص71)

وعرفها اللوزي على أنها إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمـة للموظـف لاسـتغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو كذلك عبارة عن نقل بعـض اختـصاصات الـرئيس إلـى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة علـى الطـرفين. (اللـوزي، 2002م، ص38)

ويعتبر التفويض عملية يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمـال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطـأ فيهـا خطورة تؤثر على المؤسسة. (فليه وعبد المجيد، 2005م، ص321)

ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهمات معينة فقد يعهد المدير بـبعض اختـصاصاته إلـى مـساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات. (ال على والموسوي، 2001م، ص113)

كذلك عرفه الراشدي وآخرون بأنه، السلطة التي تعهد إلى أحد، أو بعض مرؤوسيه بأداء عمل معين. (الراشيدي وآخرون، 2006م، ص223)

ويمثل التفويض عملية تخصيص أفراد أو فرق بعمل ما لأداء مهام معينة، وتؤدى فعاليـة تفويض أداء الأعمال للآخرين إلى توزيع المهام على أفضل من يستطيع إنجازهـا، ومـنحهم قدراً مناسباً من الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم بأكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية. (سلسلة الإدارة العملية، 2002م، ص5)

ومن خلال العرض السابق يمكن تعريف التفويض على انه الـصلاحيات التـي يمنحهـا المسؤول لموظفيه لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين لمسؤولية تنفيذ هده المهام.

2.5 مبادئ التفويض:

يمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض فيما يلي:-

1. أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها، محددة، وليست عامـة وواضـحة وليـست غامضة، وان تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيـق النتـائج المرتقبـة مـن التفويض. (كنعان، 2009م،ص232)

2. فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه، من خلال المحافظة على خطوط الاتـصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه. (كنعان2009م،ص236)
3. حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يتم تفويض السلطة لهم، فقدرة وكفاءة الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها تعتبران من متطلبات التفـويض الفعـال. (كنعـان، 2009، ص234)
4. عدم انتقاد المرؤوسين، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قُبول التفويض عن أعمال إضـافية، فإذا حدث خطأ فإن الخلل ينبغي شرحه بنفس الطريقة التـي تُحـسن الأداء فـي النتـائج المستقبلية.
5. منح المرؤوس السلطة والصلاحيات الكافية للأداء هذه الواجبات، وكذلك إعطاءه الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات. (Whetten & other, 2005, p.426)
6. الحذر من أن يصبح عمل المرؤوس عملاً للمدير، فغالباً ما يأتي المرؤوس إلـى المـدير شاكياً وجود مشكلة ما، فيظهر المدير استعداده التام للقيام بحلها ثم يرحل المرؤوس تاركاً المسؤولية على عاتق مديره. إنه أمر جيد أن يكون المدير متعاوناً، لكن الواجب أن ينجز المدير أعماله من خلال مرؤوسيه. (العلاق، 1999م، ص227)

2.6 حدود التفويض ودرجاته:

قد يكون التفويض تفويضاً كاملاً في ممارسة السلطة، وذلك نتيجة عذر معين يلحق بـصاحب السلطة الأصلي وقد يكون التفويض عاما، بمعنى أن يتعلق بمباشرة عمل بأكملـه، أو يكـون قاصراً على مهمة معينة أو هدف جزئي محدد. (عساف، 1982م، ص372)

كذلك فإن التفويض قد يكون مستمراً، كأن يخول الشخص سلطة الإدارة فـي مجـال معـين مسؤولية رئيس أعلى، وذلك بحكم الوظيفة التي يشغلها ذلك الشخص، أو قد يكون التفـويض

مؤقتا إلى أجل محدد، كما لو كلف أحد العاملين بمعالجة مشكلة معينة وله أن يتخـذ قـرارات نهائية بشأنها،ومن ناحية أخرى قد يكون التفويض فردياً إذ يفوض صاحب السلطة فرداً واحداً بمباشرة السلطة التي يفوضها له.

مما سبق يتضح أن للتفويض حدوداً ودرجات، يتفـاوت أمرهـا بـين الاتـساع والـضيق، والاستمرار والتوقيف، ويتوقف مدى ذلك التفاوت على عدة عوامل من أهمها ما يأتي:

1- طبيعة واستعدادات صاحب السلطة الأصلي فقد يعمل المدير على الاحتفاظ بالسلطة الكلية لنفسه استجابة لبعض غرائزه.

2- مدى توافر المعاونين من ذوي الكفايات الملائمة

3- أهمية القرار من حيث خطورته وتكلفته.

4- التقسيمات الإدارية داخل المؤسسة.

6- مدى الحاجة إلى صف ثان من المدراء. (عساف، 1982م، ص372)

2.7 النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه.

هناك بعض من نواحي النشاط الإداري لا يجوز تفويض السلطة بشأنه أو يحسن وضع حدود ضيقة لتفويضها، ومن أهم هذه النواحي ما يلي:

1. المسائل المالية لخطورتها وأهميتها. (كنعان، 2009، ص232)
2. مسؤولية وضع الخطط الخاصة بالمنظمة وتفسيرها وما يحيط بتطبيقها.
3. القرارات النهائية الخاصة باختيار، وترقية العاملين.
4. عمليات التنسيق بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى. (كنعان، 2009، ص233)

5. القرارات المهمة في سياسة عمل المنظمة وتعيين المرشحين للوظائف الرئيسية فيها.

(حبتو، 2009م، ص169)

2.8 أهداف التفويض:

يهدف التفويض إلى تحقيق ما يلي:-

1. الإصلاح الإداري: ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ، وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.

2. توفير الكفاءة الإدارية: حيث إن التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية ولمن لديه استعداد للعمل والإنجاز. (حبتو، 2009م، ص169)

3. التخلص من المركزية: والتي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي مادون المدير. (Certo, 2007, p248)

4. الصحة التنظيمية: وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، ويلعب المدير الدور الرئيس في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات. (كنعان، 2009م، ص240)

5. تطوير عملية الاتصال: فالمدير يتواصل مع من دونه في السلم الإداري، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطوير أدائه وأداء من معه، ويساعد التفويض العمل التعاوني بما يحقق للجميع المشاركة في تطوير أداء المؤسسة، ومن ثم يحدث تبادل للمنافع بين المدير والعاملين معه، وينجم عن ذلك فرص للنمو الإداري لدى جميع العاملين بالمؤسسة. (فلية وعبد المجيد، 2005م، ص326)

2.9 مزايا التفويض:

2.9.1 المزايا الخاصة بالمسؤول المفوّض.

1. توفير الوقت: يساعد التفويض في نقل جزء من مهام المسؤول المفوّض، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة. (كنعان، 2009م، ص240)

4. فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها، حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة. (حبتو، 2009م، ص178)
5. مواكبة التقدم والتطور: فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعاً أمامه وأمام غيره إلى الإنتاج. (Certo, 2007, p246)
6. تحقيق السيطرة: إن التفويض وممارساته بشكل جيد مع المتابعة المستمرة تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفير الأداء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وانجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة أكبر.
7. إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار: حيث إن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدراً من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج. (Mullins, 2008, p.440)
8. التخطيط والإشراف والتقويم : فالتفويض يتيح الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقويم نتائجها المرحلية والنهائية. (فلية وعبد المجيد، 2005م، ص326)

2.9.2 المزايا الخاصة بالموظفين الذين يفوّضون لتنفيذ المهام.

1. تطوير أداء العاملين : يساعد التفويض الموظفين المفوّضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن.
2. تعزيز الانتماء الوظيفي: سوف يشعر الموظفون بالانتماء ومن ثم سيصبحون أسعد حالاً في عملهم. (Murry, 2008, p.144)
3. تعزيز الثقة بالنفس: إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لأن إعطاء القائد السلطة لمن فوضهم حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه. (كنعان، 2009، ص241)
4. استغلال المهارات والقدرات: يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك. (حريم، 2000م، ص174)

2.9.3 مزايا التفويض الخاصة بالمؤسسة:

1. يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى. (الفرا وآخرون، 2003م،ص 132) (Murry, 2008, p.146)
2. تساهم عملية التفويض في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصا في حال غياب المدير أو إذا كان هناك فروع للشركة. (الفرا وآخرون، 2003م، ص132)
3. تفويض السلطة هو العلاج الممكن في الوقت الحاضر للتخلص من عيوب الروتين وانحصار السلطة في يد الرئيس الإداري وحده.

4. زيادة فاعلية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتحديد المـسؤوليات. (حبتـو، 2009م، ص168)

5. يؤدى التفويض إلى رفع مستويات المشاركة الروحية في العمل للعـاملين فـي الجهـاز الإداري والى زيادة شعورهم بالثقة في مرؤوسيهم.

6. يعتبر التفويض وأداة فاعلة لتطوير أداء العاملين. (Mullins, 2008, p.440)

2.10 خطوات التفويض:

1. تحديد الاختصاصات والأنشطة:

أي يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال والأنشطة التي سيقوم بممارسـتها المفـوض إليـه. (Certo,2007,p.245)

2. اختيار الشخص المناسب لأداء العمل:

أي أنه يتم تحديد الموظف الذي يتمتع بالكفاءة اللازمة للأداء المهمة المفوضة إلية مع منحـه السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية.

3- وضع المعايير الرقابية:

وضع مجموعة من المعايير والتي يتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عمـا تـم تفويضه إليه من صلاحيات، وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماماً للمفـوض إليه، كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموح بهـا. (Mullins, 2008, p.442) (الـصيرفي، 2003، ص94)

4- القيام بتدريب العاملين على المهام التي يتم تفويضهم بها.

5- أيجاد نظام سليم للمهام لمتابعة المهام التي يتم تفويضها. (Mullins, 2008, p.442)

2.11 المعوقات التي تواجه عملية التفويض:

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه عملية التفويض إلى ثلاث عناصر، وهـي علـى النحـو التالي:

2.11.1 أولاً : معوقات تتعلق بالمدير:-

1. خوف المدير على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية على التنفيـذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله. (حنفي، 2006، ص243).
2. الرغبة في تركيز السلطة والتمتع بمكانتها.
3. انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. (حبتو، 2009م، ص168)
4. يدعي الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفـويض كتـصحيح الأخطـاء والرقابـة والمراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم. (حريم، 2000، ص170)
5. يدعي بعض المدراء أن الأخطاء مكلفة، وقد ينجم عنها أضرار كبيرة وخسارة جسيمة تلحق بالمنظمة. (كنعان، 2009، ص233)
6. عدم استقرار بعض المشرفين في وظائفهم. (شاويش، 1993، ص502)

ثانياً : معوقات تتعلق بالمرؤوسين:-

1..انعدام ثقة الموظفين بأنفسهم في تحمل مسؤوليات إضافية، وعدم رغبتهم في ذلك والخوف من النتائج المترتبة على الفشل. (حنفي ، 2006م، ص243)
2. اعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدى إلى تعقيد علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بالمشرفين. (شاويش، 1993، ص502)

3. قد يقاوم المرؤوسون التفويض إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم وواجباتهم، وكذلك إذا ما نشأ إرباك في العمل في الوحدة نتيجة لسوء التنظيم. (كنعان، 2009، ص235)

4. قد تكون المكافأة الممنوحة للوظيفة الإضافية غير كافية مادية كانت أو معنوية. (حنفي،2006م ،ص243)

2.11.3 ثالثاً : معوقات تتعلق بالمنظمة:-

1. تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات، وتعدد مصادر صنع القرار. (فلية وعبد المجيد، 2005م، ص337)

2. كلما كان حجم التنظيم صغيراً صغرت الأعمال التي يمكن تفويضها.(حنفي، 2006م، ص244)

3. عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الأمور تؤثر على تفويض السلطة كما أن قصور نظم تقييم الأداء للوحدات التنظيمية، والافتقار إلى نظام معلومات فعال ينتقل عبر توجيهات المدير للعاملين المفوضين ويؤثر بالطبع على درجة تفويض السلطة. (Whetten & other, 2005, p433)

4. عدم توفر نظم فعالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم. (فلية وعبد المجيد، 2005م، ص337)

2.12 عيوب وأخطاء التفويض:-

1. تفويض مهام غير واضحة: فنقص المعلومات المتاحة لمدير المؤسسة عند تفويضه المهام إلى العاملين يؤدى إلى ضياع الوقت والجهد.
2. عدم وجود ضوابط لعملية التفويض مثل عدم تحديد الوقت اللازم للإنجاز، وعدم تحديد السلطات والصلاحيات المتاحة للعملين المفوضين، وهذا من شأنه أن يحدث فوضى عند أداء المهام المفوضة. (Whetten & other, 2005, p430-431)
3. تفويض المهام لأفراد بعينهم اعتماداً على قدراتهم أو الثقة بهم، يؤدى إلى عدم الاستفادة من كل الطاقات الموجودة بالمؤسسة وبذر الأحقاد بين العاملين ومن ثم تصبح المؤسسة مجالا للصراع لا للعمل .
4. الاستئثار بالأعمال التي تشتمل على أكبر قدر من التحدي، حيث يستأثر كثير من المدراء بالأعمال التي تشمل على أكبر قدر من التحدي، بحجة أنهم يعرفون كيفية القيام بهذه الأعمال أكثر من العاملين جميعاً بما لديهم من معرفة وخبرة فنية.
5. وجود ثغرات تسمح للمفوض إليه التهرب من المهمة المفوضة إليه فهناك كثير من الأعمال التي قد تظهر من وقت لآخر دون أن يكون لها مكان للسمات الرسمية للوظيفة. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص338)

تنمية المهارات الإدارية

2.13 مفهوم المهارات الإدارية

تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكـذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهـم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة. (السكارنة، 2009م، ص11)

وتعتبر المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيـسة للعمليـة الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد تناولت الأدبيـات الإداريـة والتنمويـة الموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل إذ عرفها البعض على أنها "تلك العمليات التـي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص. (اللوزي، 2002م، ص65)

وقد عرف آل علي والموسوي تنمية الكفاءات الإدارية على أنها عملية تعليمية طويلـة الأمـد تستخدم برنامجاً منظماً ومعداً باهتمام يستطيع من خلاله الموظفون تعلم معـارف ومهـارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل. (آل علـي والموسوي، 2001م، ص138)

وعرفها الصيرفي على أنها عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر فـي العـاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. (الصيرفي، 2004م، ص22)

وقد قسم الباحثون المهارات الإدارية إلى ثلاث مهارات أساسية والعديد من المهارات الفرعية وهي على النحو التالي:

2.13.1 المهارات الفنية :

يقصد بالمهارات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في اسـتخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف. (كنعـان،2009 م، ص327)

ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهـارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل. (الصرن، 2002م، ص45)

وعرفها كُتاب آخرون بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بـدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أسـاليب أو أدوات فنيـة محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا مـن الإدارة. وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:

a. تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.
b. تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
c. تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
d. تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف فـي مجـالات التوجيه بشكل واقعي. (الصيرفي، 2006م، ص23)

ومن أهم ما يميز المهارة الفنية في أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكـن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة وفي أنها أسهل في اكتسابها وتنميتهـا مـن المهـارات الأخرى. (كنعان، 2009م، ص327)

2.13.2 المهارة الإنسانية:

يمكن تعريف المهارات الإنسانية على أنها القدرة على التعامل مع الأفراد وتنـسيق جهـودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم. (كنعان 2009م، ص333)

وعرفها الصرفي على أنها القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكـذلك القـدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمـة أهـدافها. (الصيرفي، 2006م، ص23)

وهي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هـذه المهـارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التواصل إلى حلول وسط، والقدرة على حـل النزاعات. (شريف وسلطان، 1998م، ص84)

وتنطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني القدرة علـى التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات. (الصرن، 2002م، ص45)

وتكون المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية وتكون متنوعة وبعـضها يكمـن فـي التوجيه والتواصل والبعض الأخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كعضو، مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إدارياً ناجحاً إذا لم يمتلك هده المهارة فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري والمهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال:

a. مهارات التعامل مع الآخرين.
b. مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.
c. مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة. (الصيرفي، 2006م، ص24)

وتتمثل المهارات الإنسانية بالعلاقات التي يطورها المدير مع مرؤوسيه، وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تُبنى على الاحترام والثقة، والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع، والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع. (السكارنة، 2009م، ص43)

2.13.3 المهارات الإدراكية (فكرية) :

تتمثل المهارات الإدراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها. (السكارنة، 2009، ص43)

وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات المختلفة. (شريف وسلطان 1998م، ص84)

وتشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل. (الصرن، 2002م، ص45)

وقد أضاف السكارنة على المهارات السابقة مهارة التخطيط، ومهارة المقابلة، ومهارات كتابة التقارير ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الاجتماعات. (السكارنة، 2009م ، ص43)

كما أضاف الصرن مهارات أخرى، منها مهارة تنظيم وإدارة الوقت ومهارة التفويض الفعال للسلطة، ومهارة الاتصال ومهارة التفاوض، ومهارة حل المشكلات. (الصرن، 2002م، ص46)

2.14 طرق تنمية المهارات الإدارية

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض التنمية الإدارية ومن هذه الطرق ما يلي:

1- التعليم أثناء العمل: وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمـة للغاية لأنها تعزز المهارة.

2- مناصب الملاحظة: وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبـر مراكـز (المساعد) من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين.

3- المهام الخاصة: وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهـد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.

4- المحاضرات: وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.

5- حل المشكلات: وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتنطـوي علـى إمـداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتدرب فرداً كـان أو عضواً في مجموعة أن يقوم: (بتحديد المشكلة، تحليل الحقائق والظروف، تحديـد طـرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة).

6- المقررات الدراسية: عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة تـرتبط مباشـرة بعملـه الحالي فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالـشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

7- المؤتمرات: وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات، التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، ولتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

8- هيكل التنظيم اللامركزية: كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة. وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية، نفترض أن الرجال المؤهلين تعطى لهم واجبات إدارية وإنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم. (ال على والموسوي، 2001، ص156)

2.15 دور التفويض في تنمية المهارات الإدارية

يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة. (كنعان 2009م، ص240)

كما يمكن تطوير أداء الموظفين عن طريق تفويضهم للقيام ببعض المهام، ويؤدى ذلك إلى تعزيز مهاراتهم وخبراتهم حيث أن فرص الترقي الوظيفي التي تتاح لهم من الممكن أن تزيد حماسهم للعمل، كذلك فإنه يمكن تطوير أداء الموظفين في فريق العمل الخاص بك للاستفادة منهم على المدى البعيد بحيث يمكنك تفويضهم للقيام بالمهام في المستقبل. (آموس، 2003م، ص45)

ويعمل التفويض على زيادة استغلال الوقت من قبل الجهة المفوضة، فهو يؤدى إلى استغلال الوقت لأقصى حد ممكن، إذ سيمكنك من أن تفوض للآخرين أداء تلك المهام التي يستطيعون إنجازها، فلا يطلب منك أن تفعل كل شيء بنفسك. ويعمل التفويض على تطوير فرق عملك

من خلال فعالية تفويض أداء الأعمال إليهم، إذ إنك عندما توكل إليهم أداء أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقدر قليل فإنك تشجعهم على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم. (سلسلة الإدارة العملية، 2002م، ص6)

ويعمل التفويض على تعزيز زيادة فاعلية الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة المناسبة، فالأفراد المخولون بالسلطة، يتصرفون بحب تجاه المؤسسة أكثر من الأفراد العاديين، فالموظفون الذين لا يتمتعون بأي سلطة في اتخاذ القرارات لا يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة بنفس مستوى الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة، وذلك لأن السلطة تحث الموظفين على بذل كل طاقاتهم، فبتفويض الموظفين السلطة اللازمة لأخذ القرارات يشعر الموظفون بأنهم حصلوا على مكافآت داخلية معنوية تساعدهم على العمل لتحقيق نجاح المؤسسة وتقدمها. فمثل هؤلاء الموظفين يعتبرون أنفسهم جزءا من المؤسسة من خلال إسهاماتهم التي يقومون بها. (Mullins, 2007, p438)

كما يعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية من خلال إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع إكساب مهارات وخبرات جديدة. (فلية وعبد المجيد، 2005، ص326)

ومن خلال العرض السابق للمهارات الإدارية يتضح مدى تنوعها واختلافها ومن ثم سيتم من خلال هذه الدراسة التركيز على بعض منها وهي (المهارات القيادية، ومهارة إدارة وتنظيم الوقت، ومهارة تحسين العلاقات الإنسانية) وذلك باعتبارها الأشمل من ضمن المهارات التي يجب أن تتوافر في أي موظف والتي من الممكن أن ينطوي ضمنها العديد من المهارات الأخرى.

2.16 تعريف ببعض المهارات الإدارية محل الدراسة

2.16.1 مهارات القيادة:

القيادة الإدارية عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (كنعان، 2009م، ص98) وهي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحـدده القائد. والقائد الإداري الناجح يستطيع عادة إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفـراد وأهداف المؤسسة، وذلك بما يتمتع به من مهارات على التأثير والتوجيه.

وعرفها البعض على أنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتـوجيههم بطريقـة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم علـى سـبيل تحقيق هدف بذاته. (حبتو، 2009م، ص99)

فالقيادة الإدارية هي التأثير الفعال في الآخرين ليعملوا حسب ما يريد القائد. (فلية وعبد المجيـد، 2005، ص254)

ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي يتم من خلالهـا التـأثير علـى سـلوك الأفـراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيـق أهـداف محـددة. (آل علـي والموسوي، 2001م، ص120) .

أهمية القيادة :

تكمن أهمية القيادة فيما يلي :-

1- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .

2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .

3- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .

5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم . (العساف، 2005، ص27)

2.16.2 مهارات الاتصال:

مفهوم الاتصال

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية من كونها أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه التنظيم وسياساته (كنعان، 2009م، ص402)، الاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. (السكارنة، 2009م، ص51)

ويمكن تعريف عملية الاتصال على أنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية. (القريوتي، 2000م، ص199)

أهمية الاتصال الجيد بين العاملين:

1- أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والعاملين بالمنظمة تنبع من عدة نواحٍ أهمها ما يلي:- إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، وقد أوضحت الدراسات أن النجاح الذي يحقه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على براعة الاتصال و(15%) فقط يعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

2- إن عملية الاتصال تمثل جزءاً كبيراً من الأعمال اليومية – ويقدر بعض الخبـراء أنهـا تستهلك ما بين 75-95% من وقت الموظفين.

3- إنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بمـا يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطويرها.

4- هي ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

5- تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكاء عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونـات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

6- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل المشترك للأنشطة المختلفـة للمنظمـة. (الـسكارنة، 2009م، ص51)

2.17 مهارات إدارة الوقت:

تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أيـن وكيـف يقـضيه فيحـدد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت ويعرف أي الأشخاص يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم والقائد الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شئ أخر (كنعان، 2009، ص411) .

ويعتبر الوقت مورداً من الموارد المتاحة يجب استغلاله بشكل كاف فهو بعد مهم لابـد مـن استغلاله حاضراً والتخطيط للاستفادة منه بشكل فاعل في المستقبل. ولقد أصبحت إدارة الوقت أحدى المعايير الرئيسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد نجاح الإداري وفاعليته لان سـوء استغلاله سيؤثر سلبا على المؤسسة. (السكارنة، 2009م، ص142)

ويعتبر التفويض خطوة هامة للاستفادة القصوى من الوقت، كما يساعد التفويض المدير علـى تنظيم وتخطيط الوقت وتوزيع الأعمال والاستفادة من وقته إلى أقصى درجة ممكنة.

ويقوم التفويض على تحليل المشكلات وتنمية المساعدين الأكفاء مع الفاعليـة فـي اسـتخدام البيانات والمعلومات وتوصيفها في صنع القرارات وهذا يعد استثمارا للوقت فيما هـو مفيـد ومجد. (فلية وعبد المجيد، 2005م ،ص354).

أهمية الوقت:

- الوقت أنفس ما يملكه الإنسان لأنه لا يعوض

- يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والأموال والمعدات، لـذلك لا يمكن تخزينه و لا يمكن إحلاله وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإداريـة، ولا يمكـن شراؤه أو بيعه أو اقتراضه أو مضاعفته أو تصنيعه.

- إدارة الوقت تختلف عن إدارة الموارد الأخرى لأنه يتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة.(السكارنة، 2009م، ص144)

3.17 ملخص الفصل:

من خلال العرض السابق لهذا الفصل يتبين أن الوظيفة الإدارية تتكون من ثلاثة عناصـر رئيسية، وهي الواجبات والمسؤوليات والسلطة الممنوحة لشاغل الوظيفـة، كمـا يتـضح أن للتفويض مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند تفويض المهمة، وهي أن يتم تحديد المهام بـشكل دقيق، وحسن اختيار الموظف المراد تفويضه وفاعلية وسائل الاتصال، كما ويتبين أن حـدود ودرجات يتوقف على عدة عوامل منها طبيعة المسؤول والمهمة المراد تفويـضها، وأهميـة القرار ويتضح أيضاً أن بعض القرارات لا ينبغي تفويضها منها القرارات المتعلقة بالأوضـاع القانونية للمنظمة، والمسائل المالية الهامة وأمور الرقابة المالية، ويتبين أن للتفويض أهـداف منها الإصلاح الإداري وتوفير الكفاءة الإدارية والتخلص من المركزية، وأن هناك العديد مـن المزايا لعملية التفويض التي يمكن تحقيقها على مستوى المسؤول والموظـف والمنظمـة وأن هناك معوقات تواجه عملية التفويض على المستويات الثلاث السابقة.

كما تم من خلال الفصل التعرض للمهارات الإدارية والمتمثلة بالمهارات الفنية والإدراكية والإنسانية، ومن ثم التطرق لأهم طرق تنمية المهارات الإدارية ومنهـا التعلـيم والملاحظـة والمحاضرة وحل المشكلات والمؤتمرات، كما تم التأكيد على دور التفويض ودورة في تنميـة المهارات الإدارية، وأخيراً تم التعريف ببعض المهارات الإدارية محل الدراسة ومهارة القيادة ومهارة الاتصال ومهارة العلاقات الإنسانية

الفصل الثالث

واقع التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة

- ❖ المقدمة
- ❖ تعريف التعليم العالي
- ❖ تطور التعليم العالي في فلسطين
- ❖ نشأة الجامعات وتطورها في فلسطين
- ❖ نشأة وزارة التربية والتعليم
- ❖ أهداف التعليم العالي
- ❖ معوقات التعليم العالي في فلسطين
- ❖ التعليم العالي في قطاع غزة
- ❖ بعض الإحصائيات الخاصة بالجامعات الفلسطينية

3.1 المقدمة:

يساهم التعليم العالي والتعليم العام بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء بـه حـضارياً، لتصبح مؤسسات التعليم فيه موطناً للفكر الإنساني على أرقى مـستوياته، ومـصدراً لتنميـة الموارد البشرية الفلسطينية، متوخياً بذلك رقي الفكر والإبداع والابتكار وتقدم العلوم الطبيعيـة والطبية والاجتماعية والإنسانية والتطبيقية وتنمية القيم الإنسانية، والمـساهمة فـي المعرفـة الكونية على أُسس من الندّية والتكافؤ وترسيخ الأصالة وتطويرها والنهوض بها إلى مـستوى المعاصرة.

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على واقع التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة من خـلال التعرف على مراحل تطور التعليم العالي في فلسطين ونشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها في فلسطين، ومن ثم نشأة وزارة التربية والتعليم، والأهداف التي يسعى التعليم العالي إلى تحقيقها، من ثم نشأة وزارة التربية والتعليم وما يسعى إليه التعليم العالي من أهداف وما يواجهـه مـن معوقات، والتطرق بشيء من التفصيل إلى التعليم العالي في قطاع غزة وبعض الإحـصائيات الخاصة بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

3.2 تعريف التعليم العالي:

كل دراسة أكاديمية أو مهنية منتظمة في مؤسسة تعليم عال معترف بها لا تقل عن سنة دراسية كاملة أو فصلين دراسيين بعد الحصول على شهادة الدراسة الثانوية العامة أو ما يعادلها. (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي، نظام التعليم في فلسطين، (www.mohe.gov.ps/ShowArticle

3.3 تطور التعليم العالي في فلسطين

3.3.1 أولاً: مرحلة الاغتراب

بالرغم من الإنجاز الكبير الذي حققه الشعب الفلسطيني في مرحلة الشتات التي تلت النكبة، ظل التعليم العالي الفلسطيني يعاني عدداً من المشاكل الخطيرة التي نجمت عن كونه ظاهرة من مظاهر الشتات والاغتراب وأهم هذه المشاكل هي:

1. لم يكن التعليم العالي الفلسطيني موجهاً بأهداف وطنية بل كان يسترشد بطموحات واحتياجات فردية وعائلية، فكان الإنسان الفلسطيني يبغي من تعلمه التأقلم مع أوضاع الشتات ومتطلبات البقاء في ظروفه. وكانت النتيجة أن المجتمع الفلسطيني كان يجني اليسير فقط من ثمرة جهود أبنائه وبناته .
2. نتيجة لظروف الاغتراب لم يكن بالإمكان تطوير منهاج تربوي فلسطيني يعنى بأوضاع الشعب الفلسطيني واحتياجاته، فافتقرت النخبة المثقفة إلى خلفية وطنية تجمع بينها، وتربطها بمتطلبات الوطن .
3. من أخطر عواقب ظاهرة الغربة في التعليم العالي الفلسطيني هو أن مجتمعنا فقد فرصة التعايش والتماس اليومي المباشر مع المؤسسات العلمية والثقافية، وبذلك فقد بعداً حضارياً لا غنى عنه في هذا العصر. (المجلس الأعلى للتربية والثقافة م.ت.ف، 1985م، ص21)

3.3.2 ثانياً: مرحلة الصمود

عندما خيم الاحتلال الصهيوني على بقايا فلسطين سنه 1967م، تراكمت مشاكل إضافية على التعليم العالي، ففرضت على شعبنا في الضفة الغربية وقطاع غزة حصاراً ثقافيـاً لاسـتكمال تغييب الوجود العربي الفلسطيني ، وللوقوف أمام التهديدات بادر شعبنا فـي الأرض المحتلـة خلال السنوات العشر الماضية بتأسيس نظام للتعليم العالي بإقامة جامعات على أرض الوطن، أصبحت اليوم قادرة على توفير فرص التعليم للكثير من الطلبة. وبدأت تظهر نخبة جديدة من أبنائنا بثقافة وطنية متجانسة بمضمونها وتجربتها الحياتية. وبدأت مؤسسات التعلـيم العـالي تتفاعل مع بيئتها الاجتماعية وتعطي مجتمعنا زخماً جديدا وحيوياً. (المجلس الأعلى للتربية والثقافة م.ت.ف، 1985م، ص22)

3.4 نشأة الجامعات وتطورها في فلسطين:

جاء إنشاء مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد وكليات متوسـطة فـي بدايـة عقـد السبعينات من القرن الماضي استجابة للطلب المتزايد على التعليم العالي في الـضفة الغربيـة وقطاع غزة من حيث النوع والكم، ونتيجة للتزايد المستمر في أعداد الناجحين فـي الثانويـة العامة ، فلم تعد كليات المجتمع المتوسطة قادرة على تلبية احتياجات المجتمع في التخصصات المختلفة، كما وتقلصت فرصة القبول لطلبة الضفة الغربية وقطاع غزة في الجامعات العربية، وبخاصة ما يتعلق بفرض رسوم دراسية عالية بعد أن كانت مجانية. كما تزامن ذلك مع قيـام سلطات الاحتلال بفرض إجراءات مشددة على حركة الشباب من وإلى المناطق المحتلة، الأمر الذي شكل عائقاً أمام الطلبة بمؤسسات التعليم العالي. (الجعفري ولافي، 2004م، ص40)

فعلى الرغم من المسيرة الشاقة للتعليم العالي في الأراضي الفلسطينية المحتلة وفي ظل الاحتلال الإسرائيلي، إلا أن هذا القطاع استطاع بناء القاعدة الأساسية للتعليم العالي والممثلة في الجامعات الفلسطينية (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2005م)

لقد أحدث الاحتلال الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية (الضفة العربية وقطاع غزة) عام 1967م تغيرات اجتماعية واقتصادية ودفع بالمجتمع الفلسطيني في الأراضي المحتلة إلى الاعتماد على نفسه في التخطيط والتفكير حتى في مجال التعليم. والذي يفتقر إلى وجود مؤسسات قيادية تعليمية مما أعطى دوراً أكبر للأشخاص ذوي النفوذ الاجتماعي أو الاقتصادي أو العلمي للأخذ بزمام المبادرة فيه. وقد كانت أولى المبادرات في كلية بيرزيت عام 1972م، التي أعلنت عن تطوير التخصصات التي تدرسها إلى درجة البكالوريوس. وفي العام 1973م أعلنت مدارس الفرير في القدس عن تحويلها إلى جامعة أطلق عليها جامعة بيت لحم. وفي العام 1980م افتتحت كلية أخرى في الخليل إلى جانب كلية الشريعة التي تأسست منذ العام 1971م لتشكل جامعة الخليل. وتطورت كلية النجاح في نابلس إلى جامعة عام 1977م بعد أن كانت كلية متوسطة. وفي العام 1978م تأسست الجامعة الإسلامية في غزة. وفي نهاية السبعينات وبداية الثمانينيات انطلقت أربع كليات جامعية في القدس شكلت ما يعرف باسم جامعة القدس. (دائرة الشئون الاقتصادية والتخطيط م.ت.ف، 1995م ص72)

ومع بداية العقد الأخير من القرن الماضي من العام 1991م تأسست جامعة الأزهر بغزة للإسهام في إتاحة فرصة التعليم الجامعي لأكبر عدد ممكن من الشباب الفلسطيني بقطاع غزة.(الدليل العام لجامعة الأزهر، 2004م، ص24)

كما بدأت جامعة الأقصى سنة 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وفـي عام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية وفي 21 سبتمبر 2001م تم اعتماد جامعة الأقصى كمؤسسة حكومية فلسطينية للتعليم العالي فـي قطـاع غـزة. (الموقـع الإلكتروني لجامعة الأقصى، جامعة الأقصى بين الحاضر والأمس، المطبوعات، تقريـر تطـور الجامعـة، 2007م، http://www.alaqsa.edu.ps/ar/aqsa_develop.pdf)

وباشرت جامعة القدس المفتوحة تقديم خدماتها التعليمة في فلسطين في العام 1991م واتخذت من القدس مقراً رئيسياً لها وأنشأت عشر مناطق تعليمية تضم تسعة عشر مركزاً دراسياً فـي عدد من المدن الفلسطينية. (ابو رمـضان، 2004م، ص59) وفي العام 1997 تأسـست الجامعـة العربية الأمريكية في جنين (الموقع الإلكتروني لجامعة جنين، الصفحة الرئيسية، www.aauj.edu)

3.5 نشأة وزارة التربية والتعليم

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994، تـشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وتتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وقد سعت الوزارة لتـوفير فـرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تنمية القوى البـشرية العاملـة فـي القطـاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، وضمن جهودها الرامية إلى إيجاد بنيـة تحتية في المجال المهني والتقني، فقد تبنت الوزارة إستراتيجية تشمل تطـوير نظـام التعلـيم والتدريب المهني والتقني والمصادر البشرية وتطوير الموارد الماديـة والمنـاهج والأنظمـة والتشريعات المتعلقة بالتعليم المهني. (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي،لمحة تاريخيـة ورؤية مستقبلية، www.mohe.gov.ps/ShowArticle)

3.6 أهداف التعليم العالي:-

تعمل الوزارة على تنمية رؤى مستقبلية واضحة للتعليم الفلسطيني، تتجاوز الماضي وتعمل على إعادة بناء ما أحدثته سلطة الاحتلال من تخلّف، والى التطلّع إلى مستقبل يعيد ارتباط الأجيال الجديدة بتاريخها، وينير طريقها إلى المستقبل، وانطلاقاً من ذلك يهدف التعليم العالي (وفق قانون رقم (11) لسنة 1998م) بشأن التعليم العالي في الفصل الثاني في المادة الرابعة منه إلى ما يلي:

1- فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.

2- تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

3- تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.

4- الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية.

5- العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.

6- تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة. (منظومة القضاء والتشريع في فلسطين-جامعة بيرزيت)

3.7 معوقات التعليم العالي في فلسطين

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الأراضي الفلسطينية مشاكل عديدة يمكـن تـصنيفها إلـى نوعين :-

3.7.1 أولاً: مشاكل ذاتية

وهي التي نشأت عن تركيبة هذه المؤسسات واليات عملها، واختلالات الذاتية المتجذرة فيهـا، مثل المشاكل الإدارية والتنظيمية والفنية والأكاديمية وبعض المشاكل عامة تشترك فيها أغلب مؤسسات التعليم العالي مثل المشاكل الناجمة عن غياب فلسفة واضحة للتعليم العالي، وتعـدد جهات الإشراف. (الزرد، 1989م، ص47)

3.7.2 ثانياً: مشاكل الاحتلال

ويقصد بها المشاكل التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بفعل وقوع الضفة الغربية وقطاع غزة تحت الاحتلال الإسرائيلي، وأهم هذه المشاكل:

1. عدم وجود سلطة مركزية فلسطينية تشرف على مؤسسات التعليم العالي تحت الاحتلال.
2. غياب فلسفة التعليم العالي فوقوع الأراضي الفلسطينية تحت الاحتلال ونمـو مؤسـسات التعليم العالي بشكل فوري و مرتجل قد حال بين تبلور فلسفة واضحة للتعليم العالي.
3. ممارسات السلطة الإسرائيلية تجاه مؤسسات التعليم العالي: تعرضت مؤسـسات التعلـيم العالي إلى تحديات متعددة متمثلة في أساليب المحاصرة والإعاقة المتنوعة والشاملة والتي كان من أهمها (عرقلة عمليات البناء وفرض الرسوم الجمركية والضرائب، كذلك الرقابة على الكتب والدوريات ومحاولة الهيمنة على مؤسسات التعليم العـالي). (الـزرد، 1989م، ص59)

3.8 التعليم العالي في قطاع غزة

أولاً: الجامعات الفلسطينية.

تعتبر الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من الإنجازات العظيمة التي جـاءت تلبيـة لـسد احتياجات المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة. فقد تطور التعليم الجامعي في محافظات قطـاع غزة كما التعليم الجامعي في فلسطين وذلك من خلال التخطيط الذاتي وما رافـق ذلـك مـن مشكلات برزت فيما بعد، ويبلغ عدد الجامعات في قطاع غزة أربع جامعات (وفق دليل الإحـصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي 2007-2008 لوزارة التربية والتعليم العالي) وهي الجامعة الإسـلامية وجامعـة الأزهر وجامعة الأقصى وجامعة القدس المفتوحة وثمان كليات وفيما يلي نبذة عن الجامعـات والكليات العاملة في قطاع غزة.

الجامعة الإسلامية

منذ عام 1948م وحتى عام 1967م لم تنشأ في قطاع غزة مؤسسات للتعليم العالي، وكان أبناء القطاع يدرسون في الجامعات المصرية بلا عوائق، إلا أنه بعد عام 1967م وجد أهل القطاع صعوبات جمة في إرسال أبنائهم إلى الخارج، مما دفع رجالات قطاع غزة للتفكير في إنشاء جامعة تخدم أبناءهم وترتقي بمستوى التعليم في قطاع غزة خاصة، وفلسطين عامة، وقد نشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978م انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني، الذي أنشئ عام 1954م، وظلت الجامعة إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة الذي يقطن فيه الآن قرابة مليون ونصف المليون نسمة.

وعلى مدار تلك السنوات شهدت الجامعة تطوراً في هيئتيها الأكاديميـة والإداريـة، وأعـداد طلبتها وخريجيها، إلى جانب مرافقها، ووحداتها، ومختبراتها، وخدماتها في مجـالي البحـث العلمي والتنمية المجتمعية، علاوة على علاقاتها الوطنية والإقليمية والعالمية.

أهـداف الجامعة الإسلامية

- تسعى الجامعة الإسلامية إلى أن تكون دائماً في طليعة الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال تعزيز وتطوير التعليم الجامعي الأساسي.
- القيام بدور ريادي في دعم ورقي المعرفة والعلوم لتأخذ مكاناً مرموقاً على المـستوى الوطني والإقليمي.
- تعزيز مكانتها في تنمية المجتمع بأن تكون الرائدة في مواكبة احتياجات المجتمع وبناء قدراته وتطويرها.
- تسعى الجامعة الإسلامية إلى أن تكون نموذجاً رائداً في توفير الخدمات والتـسهيلات وذلك من خلال تطوير البيئة الجامعية.(الموقع الإلكتروني للجامعة الإسـلامية، عمـادة التخطـيط والتطوير، الخطة الاستراتيجية2005-2010، http://www.iugaza.edu.ps/ar/Deanery)

جامعة الأزهر

أنشئت جامعة الأزهر بغزة في العام 1991م كمؤسسة للتعليم العالي تلبي طموحـات الـشعب الفلسطيني وبدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقـانون (الحقـوق الآن)، وكلية التربية، وفي العام 1992م تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة-الزراعة-العلوم-والآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام1993م كلية سابعة وهي كلية الاقتـصاد والعلـوم الإداريـة. (الموقـع الإلكترونـي لجامعـة الأزهـر، عـن الجامعـة، www.alazhar.edu.ps/arabic/About/About.htm)

جامعة الأقصى:

بدأت جامعة الأقصى سنة 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم. وفي عام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية.

أهداف الجامعة:

تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:-

- خلق الكفاءات المتميزة وتنميتها وتطويرها وما يتطلبه ذلك من بناء العقل والضمير والسلوك والنظرة الشمولية للحياة.
- تنمية الشعور بالانتماء للوطن وروح المسئولية والاهتمام بالثقافة القومية والعالمية وتطوير التراث الوطني.
- نشر المعرفة وتأصيلها بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصص لأبناء الشعب الفلسطيني في مجالات العلوم المختلفة.
- القيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه في المجالات المختلفة، لخدمة المجتمع وتطويره، والمساعدة في حل مشكلاته. (جامعة الأقصى بين الحاضر والأمس، المطبوعات، تقرير تطور الجامعة، 2007م، http://www.alaqsa.edu.ps/ar/aqsa_develop.pdf)

جامعة القدس المفتوحة:

بدأت في عام 1991م ، حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخـذة مـن مدينة القدس مقرا رئيسا لها وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، وتتمتع جامعة القدس المفتوحة بالعضوية في كُل من الاتحادات العربية والدولية .

الأهداف جامعة القدس المفتوحة:-

- تعميق الالتزام بالفلسفة التي قامت عليها الجامعة والمتمثلة في تطبيق نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد مع المستجدات العلمية والتكنولوجية.
- تشجيع الحرية الأكاديمية وحرية التفكير والتعبير بعامة ضمن إطار من المحافظة على الأخلاق المجيدة والشريفة واحترام الآخرين والحرص على الوحدة الوطنية.
- إعداد الطالب لكي يتخرج إنساناً يملك المعارف والمهارات الكافية للاستمرار في التعلم معتمداً على نفسه، ويتسم بروح المبادرة والفاعلية والتنظيم والقـدرة علـى مواجهـــة التحـــديات. (الموقع الإلكتروني لجامعة القدس المفتوحة، تعريف بالجامعة، (www.qou.edu/homePage/arabic

كما وقد أنشأت في الآونة الأخير العديد من الجامعات الخاصة في قطاع غزة منها:

كلية (جامعة) الأمة:

كلية الأمة مؤسسة تعليمية تأسست في فلسطين عام 2008م ومقرها الرئيسي فـي مدينـة غزة، هدفها تلبية حاجات الطلاب للحصول على درجاتهم العلمية وبناء قدراتهم بطريقـة

أكثر كفاءة والارتقاء بمستواهم المهني والمسلكي والمعرفي. (الموقع الإلكتروني لجامعة الأمة، عن الجامعة، www.uou.edu.ps/inside)

جامعة فلسطين:

أسست جامعة فلسطين عام 2003، وحصلت الجامعة على الترخيص المبدئي ثـم علـى الاعتماد العام للجامعة بتاريخ 2007/07/15، وحصلت على الترخيص النهـائي لـثلاث كليات من كلياتها هي كلية الهندسة التطبيقية والتخطـيط العمرانـي وكليـة تكنولوجيـا المعلومات، وكلية إدارة المال والأعمال (موافقة مبدئية). (الموقع الإلكتروني لجامعة فلـسطين، حول الجامعة، www.up.edu.ps)

3.9 ثانياً : التعليم التقني في قطاع غزة

الكليات التقنية: وهي الكليات التي تكون مدة الدراسة فيها سنتين دراسيتين أو أربعة فصول دراسية في حدها الأدنى وسبعة فصول دراسية في حدها الأعلى بعد الثانوية العامة ويتراوح عدد الساعات المعتمدة للتخصصات المختلفة ما بين 66 و78 ساعة معتمدة، وتشمل على واحد وأكثر من البرامج التقنية المختلفة. (وزارة التربية والتعليم العالي، 1997م، ص6)

وبالإضافة إلى الجامعات سالفة الذكر تقدم ثمان كليات الخدمات التعليمة الأكاديمية والتقنية لطلاب قطاع غزة وهي كلية فلسطين التقنية بدير البلح ،وكليـة العلـوم والتكنولوجيـا بخانيونس، وكلية الأمة، وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة الأزهر، وكلية المجتمع للعلوم

المهنية والتطبيقية، وكلية المجتمع العربية برفح، وكلية مجتمع غزة-الوكالة، كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية ويستفيد من هذه الكليات ما يقارب 12000 طالب وطالبة.

3.10 بعض الإحصائيات الخاصة بالجامعات الفلسطينية:

ملخص عام لبعض النتائج الخاصة بالطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني للعام الأكاديمي 2008/2007 والتي تم الحصول عليها من الدليل الخاص بمؤسسات التعليم العـالي والتي تضم اثنتي عشر جامعة فلسطينية (9 منها في الضفة الغربية و 3 فـي قطـاع غـزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).

- بلغ عدد الطلبة الجدد الذين التحقوا بالجامعات التقليدية للعام 2008/2007 للحصول على درجة البكالوريوس 25107 طالباً وللدارسات العليـا 1704 طالبـاً وللـدبلوم المتوسـط وشهادات أخرى 1158 طالباً.
- بلغ عدد الطلبة المسجلين لنيل شهادة البكالوريوس في الجامعـات الفلـسطينية التقليديـة 94583 طالباً منهم 51716 إناث وعدد الطلبة المسجلين في الدراسات العليا 5168 طالباً منهم 2170 إناث وعدد الطلبة المسجلين لنيل شهادات أخرى 2374 طالباً مـنهم 1184 إناث. بينما بلغ عدد الطلبة المسجلين في الجامعات وكليـات المجتمـع 75072 طالـب وطالبة وعدد العاملين 4210 موظف وفيما يلي جدول يوضح توزيع الطلاب والعـاملين في الجامعات وكليات المجتمع العاملة بقطاع غزة وفق دليل الإحصاء السنوي لمؤسـسات التعليم العالي 2007-2008 لوزارة التربية والتعليم العالي.

عدد الطلاب والعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة للعام 2007-2008

اسم الجامعة /الكلية	الطلاب			الموظفين		
	ذكور	إناث	المجموع	إناث	ذكور	المجموع
جامعة الأزهر	6177	9522	15699	63	584	647
الجامعة الإسلامية	12929	8369	21298	181	1132	1313
جامعة الأقصى	8732	4962	13694	131	544	675
جامعة القدس المفتوحة	7737	4638	12375	---	---	504
المجموع	**35575**	**27491**	**63066**			**3139**
كلية فلسطين التقنية-دير البلح	244	412	656	29	103	132
كلية العلوم والتكنولوجيا-خانيونس	557	1069	1626	36	195	231
كلية (جامعة) الأمة	123	122	245	12	22	34
كلية الدراسات المتوسطة-الأزهر	393	2513	2906	5	87	92
كليـــة المجتمـــع للعلـــوم المهنيـــة والتطبيقية(الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)	3005	3058	6063	98	364	462
كلية المجتمع العربية-رفح	45	150	195	4	19	23
كلية مجتمع غزة-الوكالة	145	111	256	18	68	86
كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية	13	46	59	4	7	11
المجموع	**4525**	**7481**	**12006**	**206**	**865**	**1071**
المجموع الكلي	**40100**	**34972**	**75072**			**4210**

المصدر : السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي 2007-2008

3.11 ملخص الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على ما يقصد بالتعليم العالي والتعرف على المراحل التي مر بها التعليم العالي في فلسطين (مرحلة الاغتراب، ومرحلة الصمود)، كما وتم التطرق إلى مراحل التطور التي مرت بها الجامعات الفلسطينية ومن ثم التعرض إلى الدور المهـم الـذي قامت به وزارة التربية والتعليم العالي من تطوير لنظام التعليم في فلسطين، والتعرف على أهم المشاكل التي تواجه التعليم العالي في فلسطين من مشاكل داخلية وخارجية، وأخيراً تم التطرق إلى أهم مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

- مقدمة
- الدراسات في البيئة المحلية
- الدراسات في البيئة العربية
- الدراسات في البيئة الأجنبية
- تعقيب على الدراسات السابقة

4.1 مقدمة:

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهماً مصدراً خصباً للدارسين والباحثين، إذ تـساعد فـي تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم.

وفي الفصل الحالي سيستعرض الباحث بعض الدراسـات العربيـة والأجنبيـة والتـي تطرقت للموضوع محل البحث كما سيتم التطرق إلى أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات وأهم ما أوصت به.

الدراسات في البيئة المحلية

4.2.1 دراسة (شلايل، 2007م)، بعنوان:- " تفويض السلطة لدى مدراء المـدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة المتعلقة بأهمية تفويض السلطة في الإدارة المدرسية، والتعرف على مدى تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفـح من وجهة نظر المعلمين والتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة لـدى مـدراء المـدارس الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من (350) معلمـاً ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها

1. مدى تفويض السلطة لدى مدراء المدارس بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.
2. وجود علاقة إيجابية بين التفويض والرضا الوظيفي. ويعزى ذلك إلـى ان تفـويض السلطة للمعلمين يشعرهم بأهمية تحقيق أهداف المدرسة مما يـنعكس إيجابـاً علـى إنتاجهم، كما أن استخدام الأسلوب الديموقراطي المبني على التشاور يزيد من تعاونهم ونشاطهم.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ما يلي:
1. تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض والشك وعدم الثقة في قدرة المرؤوسين والعمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض.

2. ضرورة تحرير مدير المدرسة من المخاوف والقيود عند ممارسة تفويض السلطة، وضرورة القيام بتدعيم نظام المشاركة في المدرسة لأن ذلك يساعد على زيادة شعور العاملين بالانتماء والإحساس بالمسؤولية نحو تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة.

3. ضرورة وضع ألية واضحة لنظم العمل وطرقه وإجراءاته، وأن يمنح المفوض أليه جميع الصلاحيات حيت يكون قراره مؤثراً

4.2.2 دراسة (ذياب، 2004م)، بعنوان:- " تفويض السلطة عند مديري وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (187) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها

1. أن مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الإدارية، والواجبات التربوية والواجبات الفنية كان متوسطاً، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض مرتفعاً.

2. وجد الباحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزي لمتغير الجنس ولصالح المعلمين.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ما يلي:
1. تدريب مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث على ممارسة التفويض.

2.عقد دورات تدريبية للمعلمين والمعلمات لرفع مستوى معرفتهم بعملية تفويض السلطة.

4.2.3 دراسة (دويكات،2000م)، بعنوان:- " نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء مدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية كما وهدفت الى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند كل نمط قيـادي لدى مديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عـشوائية طبقيـة لمـدارس محافظة شمال فلسطين وتكون العينة من 362 معلماً ومعلمة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. ظهر مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبـات الاجتماعية بصورة متوسطة ، أما مجال الواجبات الإدارية فقد كان مستوى التفـويض فيهـا قليلاً.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة على مجالات (واجبات تربويـة، واجبات اجتماعية، واجبات فنية) تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين، بينما كانت لفروق دالـة إحصائياً على مجال الواجبات الإدارية والدرجة الكلية للتفويض.

4.3 الدراسات في البيئة العربية

4.3.1 دراسة (عبد الحليم وعباينة، 2008م)، بعنوان:- " دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفـويض الإداري والبيئـة والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبـد الله الثاني للتميز.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

1 - وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جميع مجالات الدراسة المبحوثة (الشفافية، والتفويض، والبيئة الإبداعية، والممارسة الإبداعية) على البيئة الإبداعية.

2 - إن الشفافية والتفويض الإداري يلعبان دوراً كبيراً في الإبداع الإداري.

3 - كلما زاد المؤهل العلمي للمبحـوثين زادت اتجاهـاتهم لتـوافر التفـويض الإداري فـي مؤسساتهم.

4 - كلما ارتفع المستوى الوظيفي زادت الاتجاهـات الإيجابيـة نحـو تـوافر الـشفافية والتفويض.

5 - إن الإدارة العليا تستغل جزءاً كبيراً من وقتها بمهام يمكن للمرؤوسين القيام بهـا مـع وجود اعتماد من الموظفين على الإدارة العليا في كيفية أداء مهامهم الوظيفية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بتفويض أكبر لصلاحياتها للمرؤوسين حتى تستغل وقتها بصورة أفضل لإنجاز المهام بكفاءة بدلاً من مراجعة المرؤوسين في كل أمـر روتيني.

4.3.2 دراسة (الخوادمة والجحاوشة ، 2008)، بعنوان:- " مستوى الممارسات الديموقراطية لدى رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات الديموقراطية لدى رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها وقد تكونت عينة الدراسة من 160 عضو هيئة إدارية اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. واستخدم الباحث إستبانة لجمع البيانات أداة لقياس مستوى الممارسات الديموقراطية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها

1- أن مستوى الممارسات الديموقراطية لدى رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في مجالات (المشاركة في صنع القرارات، وحرية التعبير عن الرأي، وتفويض الصلاحيات) جاءت بمستوى ممارسة متوسط.

وقد أوصى الباحث

1- توجيه رؤساء الهيئات الإدارية بضرورة منح أعضاء الهيئات الإدارية الفرصة بإدارة الأنشطة داخل المراكز بهدف تنمية روح القيادة والمبادرة والمشاركة لديهم.

2- عقد دورات تدريبية لرؤساء الهيئات الإدارية حول أهمية الممارسات الديموقراطية وتدريبهم على بعض المهارات المتعلقة بكيفية إشراك أعضاء الهيئات الإدارية في عملية المشاركة في صنع القرارات.

4.3.3 دراسة (الحربي، 2007م)، بعنوان:- " تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية- دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم بالسعودية، والتعرف على المجالات التي يتم بها تفويض الصلاحيات لدى هده القيادات، والتعرف على العوامل التي تشجع على تفويض الصلاحيات، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك باستخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الرجالية والنسائية العاملة بوزارة التربية والتعليم، وبلغت عينة الدراسة (250) قائداً وقائدةً .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها.

1 - نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية متوسطاً.

2 - عدم الاستقرار الوظيفي لدى القيادات يعد من أهم الأسباب التي تحد من عملية التفويض.

3 - تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع على تطبيق التفويض.

وقدمت الدراسة بعضاً من التوصيات من أهمها:

1. حث القيادات الإدارية على الالتحاق بدورات متخصصة في العمليات الإدارية وتحسين مهارتهم الإدارية ومن ضمنها مهارة التفويض.

2. الحد من الأسباب التي تحول دون تفويض الصلاحيات ومن ضمن تلك الإجراءات .

- توفير الاستقرار الوظيفي والتنظيمي.

- توفير وسائل رقابة وإشراف فعالة تساند وتشجع على تفويض الصلاحيات .

- زيادة ثقة المدير بتوافر الكفاءة لدى المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

4.3.4 دراسة (العنزي ، 2006)، بعنـوان:- " اثـر المتغيـرات الشخـصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك القيادات الإدارية في مدينة الرياض لعملية تفويض السلطة وكذلك معرفة مستوى التفويض لديهم وأثر التفويض على أداء الأعمال ومعوقات تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية وقام الباحث بتوزيع استبانه على مجتمع الدراسة والمتمثل بالقيادات الإدارية في الوزارات الحكومية بمدينة الرياض وبلغت عينة الدراسة 612 مديراً.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- مستوى تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية المشمولة بالدراسة مرتفع وبنسبة بلغت 73.4%.

2- من أهم المعوقات التي تحول دون تفويض السلطة رغبة المدير في الظهور بمظهر القوة والاحتفاظ بالسلطة.

3- يرى 84.6% من القيادات الإدارية أن للتفويض أثر إيجابي في أداء الأعمال.

وقدمت الدراسة بعض من التوصيات ومنها:

1- العمل على توضيح الأنظمة واللوائح الإدارية وبالذات ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الايجابي على مستوى التفويض.

2- إشراك القيادات الإدارية في برامج ودورات تدريبية متخصصة في مهارات القيادة الإدارية.

3- خلق بيئة تنظيمية تشجع على ممارسة تفويض السلطة .

4.3.5 دراسة (الزعبي، 2004م)، بعنوان:- " درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من (128) فرداً، واستجاب منهم (60) فرداً بنسبة (47%) واشتملت الدراسة على خمس متغيرات وهي الجنس، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل، واشتملت على متغير واحد وهو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لعملية التفويض.

واستخدمت الباحثة مقياساً تم بناؤه من قبل شورت ورينهارت(1992) وقامت بتعديله ليصبح استبانه. مؤلفة من (32) فقرة موزعة على خمس مجالات هي اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة، قيمة الذات، الأثر.

وقد كان من أهم نتائج الدراسة

1. أن درجة التفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمس وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرارات، والنمو المهني، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة. وأن أغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرارات.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المرتبة العلمية على عملية التفويض.

وكان من أهم ما أوصت به الباحثة :

1. ضرورة الاهتمام بالتفويض في المؤسسات الأكاديمية المشابهة، وفي كافة المجالات بشكل متساوٍ، ومناسبة درجة التفويض للمرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس، وطبيعة عمله، وإجراء مزيد من الدراسات في هذا الموضوع.

4.3.6 دراسة (العثمان، 2003)، بعنوان:- " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض بالإضافة إلى التعرف على العوامل المعوقة للتفويض، ومدى تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء، وتمثل مجتمع الدراسة من ضباط الشرطة العاملين في منطقة الرياض والبالغ عددهم (668) ضابطاً وتم أخذ عينة بواقع 50% من مجتمع الدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة الحصول على البيانات الميدانية اللازمة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. ان هناك فوائد يمكن تحقيقها من عملية التفويض تتمثل في تطوير ومرونة العمل الشرطي مثل تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد وتقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.

2. من أهم معوقات التفويض يتمثل في حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة وعدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين، وعدم التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية، وعدم وضوح واستقرار نظم العمل وطرقه وإجراءاته.

وقدمت الدراسة بعضاً من التوصيات من أهمها:

1. إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية حيث يجب أن يستفيد المفوض إليه من مزايا التفويض بقدر ما يتحمل من مسئولية. وضرورة إيجاد نظام لكفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة من أجل أن يتقبل الموظف السلطة المفوضة.

2. إيجاد نظام يكفل الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين بحيث يضمن معرفة من هو المفوض ومن هو المفوض إليه وما هي السلطات المفوض بها.

3. ضرورة وجود توصيف دقيق ومحدد وكاف للاختصاصات الوظيفية ليكون واضحاً لدى المفوض والمفوض إليه، وضرورة أن يكون هناك تجانس أو تشابه بين مهام الرئيس والمرؤوس من خلال القيام بالمهام ذاتها، وضرورة وضع أليه واضحة ومستقرة لنظم العمل وطرقه وإجراءاته، وأن تكون الصلاحيات والسلطات كاملة للمفوض إليه حتى يضمن أن يكون قراره مؤثراً.

4.3.7 دراسة (الحجري،2003م)، بعنوان:- " أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان وأثرها في أداء القيادات الإدارية، والتعرف على أثر درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بالسلطنة على أداء القيادات الإدارية، وقام الباحث بتطوير استبانة لهذه الغاية وتم توزيع الاستبانة على عينتين للدراسة في مركز هذه الوزارات، إحداهما تكونت من فئة القيادات الإدارية وبلغ عددها (208) مشاركين، والأخرى تكونت من فئة الإداريين والتنفيذيين، وبلغ عددها(128) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة، وقد كان مستوى أداء القيادات الإدارية مرتفعاً، وأن المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية فيما يتعلق بتفويض السلطة تُعدْ قليلة نسبياً.

2. وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لدرجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في درجة تفويض السلطة لديهم في مركز الوزارات بالسلطنة، ووجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لدرجة تفويض السلطة في أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة، وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) للقيادات الإدارية أداء ورؤساء الأقسام في مركز الوزارات بالسلطنة.

4.3.8 دراسة (آل زمانان،2001م)، بعنوان:- " معوقات تفويض السلطة على إمـارة منطقة نجران ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تفويض السلطة من جانب الرؤسـاء والمرؤوسـين ومعوقات تفويض السلطة التي تعود للتنظيم، والتعرف على الاختلاف فـي رؤيـة مفـردات الدراسة إزاء تلك المعوقات، باختلاف متغيراتهم الديموغرافية وتم استخدام المنهج الوصـفي التحليلي واستخدم الباحث المسح الاجتماعي نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، وتكونت العينـة من 104 موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن أهم العوامل التي تدفع بالرئيس إلى عدم التفويض هي الرغبة في الظهـور بمظهـر القوة، وعدم إدراكه لفوائد التفويض، والخوف من إساءة اسـتعمال الـسلطة المفوضـة، وأن التفويض يقلل من أهميته، والحرص على الأعمال بنمط واحد .

2. من أهم العوامل التي تدفع بالمرؤوس إلى عدم تقبل السلطة المفوضة إليه هي عدم حصوله على التشجيع والخوف من المسائلة وقلة التدريب.

3. أن من أهم العوامل التنظيمية التي تعيق تفويض السلطة هـي حـساسية وأهميـة بعـض القرارات، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

4.3.9 دراسة (سعيد، 1998م)، بعنوان:- " تفويض السلطة وتبسيط الإجراءات- الواقع وأساليب تطويره ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التفويض وتبسيط الإجراءات في الوزارات اليمنية، وقد استخدم الباحث استبانتين، الأولى تم تخصيصها للإدارة العليا، أي لوكيل الوزارة والمدير العام، والثانية فكانت للإدارة أو رئيس القسم، وتم اختيار خمس وزارات مثلت مستويات مختلفة في عملية التفويض والإجراءات المتعلقة بالجمهور وهي وزارة المالية، وزارة الإدارة المحلية، وزارة التخطيط، ووزارة العمل ووزارة الخدمة المدنية.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن النتائج التالية:

1. أن (94%) من الإدارة العليا يفوضون بعض صلاحياتهم لمرؤوسيهم حسب متطلبات العمل، في حين أوضح (44%) من الإدارة الوسطى إلى انه سبق تفويضهم من قبل رؤسائهم.

2. أظهرت الدراسة ضعف الإدارة الوسطى في اتخاذ القرارات، وعدم وضوح المهام التي تمارسها الإدارة الوسطى مما ينتج عنه سوء في إنجاز الأعمال.

3. أظهرت الدراسة ضعف في ممارسة الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لعدم صدور اللوائح التنظيمية وتحديد الاختصاصات.

4. أشار (44%) من الإدارة العليا بأنه لا يوجد من مرؤوسيهم من هو أهل للتفويض.

5. أظهرت الدراسة رغبة الرؤساء للتدخل المستمر في أعمال مرؤوسيهم وتردد بعض المرؤوسين في ممارسة الصلاحيات المخولة لهم خوفاً من المسؤولية.

4.3.10 دراسة (العتيبي، 1996م)، بعنوان:- " موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال ".

تتركز مشكلة البحث في ظاهرة ميل القيادات الإدارية بالسعودية إلى تركيز السلطة وعدم تفويضها لمرؤوسيهم، مما تترتب عليه بعض الآثار السلبية التي تواجه منظمات الخدمات العامة في المملكة. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة الميدانية على قيادات الإدارة الوسطى في منظمات الخدمات العامة في مدينة جدة، وتم اختيار

العينة منهم بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع (215) استبانه، واستخدم الباحث أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بمشكلة بحثه.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. محدودية التفويض في منظمات الخدمات العامة، لأسباب تعود إلى الرؤساء أو المرؤوسين أو الموقف الإداري.

2. أوضحت الدراسة بعض العوامل المشجعة للقادة الإداريين على التفويض، وإن طبيعة وبيئة عمل هذه المنظمات مناسبة لممارسة التفويض، وذلك نتيجة للخبرات والكفاءات التي تتميز بها هذه المنظمات وقياداتها.

3. أهمية التفويض في العمل الإداري نفسه لما يحققه من مزايا وفوائد لتحقيق أهداف الدولة ومتطلبات التنمية، وذلك من خلال توفير القيادة التي تتحمل مهمات أكثر في المستقبل.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. تغيير النظرة الخاطئة للقيادات نحو تفويض السلطة من أنها تضعف مقدرتهم على تيسير العمل الإداري.

2. تقوية الثقة في كفاءة مرؤوسيهم على تحمل أعباء أعمال جديدة وتنظيم العديد من البرامج للتدريبية على كيفية إنجاز الأعمال المفوضة، واستخدام التفويض كأسلوب تحفيزي .

3. توفير بعض العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض، وذلك بتحديد الاختصاصات والسلطات لكل وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي، ووجود توصيف وظيفي واضح ومنح السلطات التي تتناسب مع الأعمال المفوضة، وتحديد النتائج المرتقبة من عملية التفويض.

4. توفير المتابعة الجيدة للتفويض واهتمام بنشر التجارب الناجحة في التفويض.

4.3.11 دراسة (ثابت، 1995)، بعنوان:- " دور التفـويض والتـدريب فـي تنميـة المهارات الإدارية التربوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التفويض كمفهوم إداري وعلى كيفية الاستفادة منه في المدارس بطريقة نظرية لذلك قام الباحث بتحليل مفهوم المسؤولية لمعرفـة جوانبهـا وكـذلك مفهوم السلطة لمعرفة علاقتها بالتفويض كما قام الباحث أيضاً بتوضـيح مفهـوم التفـويض وفوائده ومعوقاته وكذلك خطوات تطبيقه، كما تعرضت الدراسة بالمقارنة والتحليل لدور كـل من التفويض والتدريب في تنمية المهارات الإدارية والتربوية، واسـتخدم الباحـث المـنهج التحليلي النظري في معالجة المعلومات التي جمعها عن التفويض وذلـك بغـرض توضـيح المفهوم وكيفية تطبيقه في مجال التربية، وما يحققه من فوائد.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها

1. وجود ثلاث جوانب للمسؤولية هي الالتزام والمساءلة والسلوك ويمكن تفـويض الـسلوك بينما لا يمكن تفويض الجانبين الآخرين.

2. أظهرت الدراسة أن التفويض له دور أفضل من التدريب على تنمية المهـارات الإداريـة التربوية من الناحية النظرية.

4.4 الدراسات الأجنبية

4.4.1 دراسة (Hung Cheng-Jen, 2006)،بعنـوان : " العلاقـة بـين تفـويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايون (الصين).

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الـوظيفي لـدى معلمـي المدرسة العليا بمنطقة كاوهينق في تايون وقد استخدم الباحث إستبانة للوصـول إلـى نتـائج الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من 410 معلم ومعلمة .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي للمعلمين.

2- عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطوير الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقالة).

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي الجنس.

4.4.2 دراسة (Arif Hassan ,2007) ،بعنوان : " دور تطوير الموارد البشرية في تعزيز قيمة المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تطوير الموارد البشرية ودورها في تعزيز قيمة المؤسسة على المستوى الداخلي والتنافسي للمؤسسة، وقد أجريت الدراسة على ثمان مؤسسات أندونوسية واستخدم الباحث إستبانة للوصول إلى نتائج الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من 239 عينة من مجتمع الدراسة . وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ايجابية بين كل من التعليم والتدريب، التنظيم الداخلي للمؤسسة وتعزيز الإبداع للعاملين وتفويض الصلاحيات وأن تطوير هده المتغيرات يؤدى حتماً إلى تعزيز قيمة المؤسسة.

4.4.3 دراسة (Kmeikle ,2006)،بعنوان : " التفويض ودورة في تعزيز القيادة وكفاءة العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التفويض وتعزيز مهارات القيادة ودور التفويض في رفع كفاءة العاملين وقد استخدم الباحث في دراسته أسلوب دراسة الحالة على شركة صناعية (CCHS)، والتي تعمل منذ العام 1986م في الولايات المتحدة بجنوب فلوريدا، والتي تضم أكثر من 4000 موظف وقد قام الباحث للتحقق من فروض الدراسة الخاصة به بتوزيع استبانه على عينة تتكون من 300 موظف .

وقد توصلت الدراسة إلى أن العديد من المشاكل الإدارية داخل الشركة تنشأ نتيجة لاحتكار بعض المدراء مهامهم وعدم تفويضها لمرؤوسيهم والدي أثر بدورة سلباً على الموظفين كما توصلت الدراسة إلى أهمية عملية التفويض بالنسبة للمدراء، وقد أعتبر الباحث أن عملية التفويض هي المميز الأساسي بين المدير الناجح والمدير غير الناجح

4.4.4 دراسة (2005, White & Warlngham)،بعنوان : " التفويض "التنـسيق" ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التفويض ومجموعـات العمـل باعتبارهـا إحـدى المكونات الأساسية لبنية ومكونات المؤسسة وكيف تقوم المؤسسة بالوصـول إلـى مـستوى مناسب من المنافسة وذلك من خلال تركيز جهودهم التنموية على عملية التفويض وقد استخدم الباحث طريقة دراسة الحالة للوصول إلى نتائج الدراسة وقد قام الباحثان بتنفيذ دراستهما على إحدى المؤسسات الأمريكية التي تعمل على تقديم الخدمات الاستشارية والقانونية وقد توصـل الباحث إلى أهمية وفاعلية مجموعات العمل بالنسبة للأفراد أو المنظمات على حد سواء وكيف أن الأسلوب فرق العمل يعتبر عامل عام لصقل المهارات القيادية كما أظهرت الدراسة أهمية التفويض باعتبارها عنصراً أساسياً يستخدمه القـادة الإداريـون لبنـاء علاقـة فاعلـة مـع المرؤوسين، كما توصلت الدراسة إلى أهمية تفويض الأعمال الإدارية الاعتياديـة مـن قبـل المدراء وأهمية تركيزهم على المهام الأساسية التي تتطلب مهارات خاصة

4.4. تعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث فيما سبق عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، ولقد توصلت تلك الدراسات إلي مجموعة من النتائج سوف تعين الباحث على إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق يستطيع الباحث التعقيب عل تلك الدراسات في النقاط التالية:-

- أكدت معظم الدراسات علي أهمية التفويض الصلاحيات وعلى دور عملية تفويض الصلاحيات في خلق بيئة إبداعية لدي العاملين والعمل على رفع مستوى الكفاءة، وتحفيز العاملين على الابتكار لدى العاملين (عبد الحليم وعباينة، 2008)، (العتيبي، 1996)، (ثابت، 1993)، (العثمان، 2003)، (2007, Arif Hassan)، (2006, Kmeikle) .
- أكدت بعض الدراسات على أهمية عملية تدريب العاملين ودور عملية التدريب في إنجاح عملية التفويض (الحربي، 2007) ، (نياب، 2004).
- أكدت بعض الدراسات على أهمية عملية التفويض ودورها في خلق إحساس بالمسؤولية لدى العاملين (شلايل، 2004)، (بدران، 2004)، (2007, Arif Hassan) .
- ركزت بعض الدراسات السابقة على بعض العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية التفويض مثل الخوف من التفويض و قلة التدريب وحساسية بعض القرارات وعدم الحصول على التشجيع و عدم كفاية الحوافز (العثمان، 2003)، (ال زمان، 2001)، (دويكات،2000).
- أكدت بعض الدراسات على أهمية الأنظمة والقوانين والتحديد الدقيق للمهام ودورها في إنجاح عملية التفويض (الحربي، 2007) ، (العثمان، 2003)، (سعيد، 1998)، (العتيبي، 1996).

- أكدت بعض الدراسات على أهمية عملية التفويض ودورها في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين وزيادة الرضي الوظيفي لديهم (عبد الحليم وعباينة، 2008)، (شلايل، 2007)، (العثمان، 2003)، (Hung Cheng-Jen, 2006)، (White & Warlngham, 2005) .
- أكدت بعض الدراسات على دور الاستقرار الوظيفي في زيادة عملية التفويض وأن عدم الاستقرار الوظيفي يؤثر سلباً على تفويض الصلاحيات (الحربي، 2007) (العثمان،2003).

ما يميز الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها التي تناقش أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية المتمثلة في (المهارات القيادية للعاملين وتحسين العلاقات الإنسانية وإدارة وتنظيم الوقت) لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت عملية الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- إثراء الدراسة بالإطار النظري.
- المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.
- تصميم وتطوير أدارة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

4.5 ملخص الفصل :

تم من خلال هذا الفصل تم التعرف على أهم الدراسات المحلية والعربيـة والأجنبيـة التـي تطرقت للموضوع محل الدراسة، والتي أفادت الباحث في إثراء الدراسة بالإطـار النظـري والمساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية وتصميم وتطوير أدارة الدراسة (الاستبانة)، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الخامس

الطريقة والإجراءات

- ❖ منهجية الدراسة
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة
- ❖ صدق وثبات الاستبانة
- ❖ المعالجات الإحصائية

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وخصائص مجتمع الدراسـة والعينـة، وكـذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كمـا يتـضمن هـذا الفـصل وصـفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسـة وتطبيقهـا، وأخيـرا المعالجـات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

5.1 منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتـائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضـافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

ولأن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة، من خلال اضطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وحيث إن الدراسة تسعى لمعرفة أثـر تفـويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقـائق عـن مـشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، (مقداد والفرا،2004م، ص59) فإن الباحث اعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيـق تصور أفضل وأدق لظاهرة موضع الدراسة، كما أنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل فـي اختياره لعينة الدراسة، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

5.2 طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات

5.2.1 البيانات الأولية.

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

5.2.2 البيانات الثانوية.

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة **أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، وقد تم اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

5.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين المثبتين في الجامعات الفلسطينية من أصحاب المناصب الإدارية باستثناء رؤساء الجامعات والذين يعملون حتى نهاية العام الدراسي 2008-2009م، والجامعات هي الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى وقد تم استثناء كلاً من جامعة القدس المفتوحة نظراً لاختلاف الهيكل التنظيمي ونظام الدراسة للجامعة عن الجامعات محل الدراسة، بالإضافة إلى أن معظم العاملين من أصحاب

المناصب الإدارية موجودون في الضفة الغربية، كما تم استثناء كل مـن جامعـة فلـسطين وجامعة الأمة وجامعة غزة للبنات لحداثتها في مجال العمل.

وقد بلغ عدد الإداريين في الجامعات محل الدارسة 304 موظف وفـق إحـصائيات شـؤون الموظفين للعام 2009 موزعين على الجامعات وفق الجدول رقم (1) كما يلي:

جدول (1) : توزيع مجتمع الدراسة في جامعات قطاع غزة.

الجامعة/الوظيفة	عمداء	نائب عميد	مدراء ورؤساء أقسام	المجموع
الجامعة الإسلامية	20	20	104	144
جامعة الأزهر	12	12	60	84
جامعة الأقصى	13	13	50	76
المجموع	**45**	**45**	**214**	**304**

المصدر : دائرة شئون الموظفين من الجامعات الثلاثة سالفة الذكر وفق إحصائيات العام 2009.

ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 223 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تـم اسـتبعاد اسـتبانتين نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكـون عـدد الاسـتبانات الخاضعة للدراسة 221 استبانة، وبذلك بلغت نسبة الاسترداد 72.7%. مع الإشارة إلى أنه قد تم التواصل لأكثر من مرة مع أصحاب العينات غير المستردة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

<u>المعلومات الشخصية:-</u>

- **المؤهل العلمي:-**

يبين جدول رقم (2) أن 1.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم"، و35.7 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و20.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"،

و42.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه"، **ويلاحظ أن مجتمع الدراسة يتمتع بخبرة علمية مناسبة.**

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	4	1.8
بكالوريوس	79	35.7
ماجستير	45	20.4
دكتوراه	93	42.1
المجموع	**221**	**100.0**

❖ **الجامعة:-**

يبين جدول رقم (3) أن 44.8 % من عينة الدراسة من "الجامعة الإسلامية" ، و 24.0% من عينة الدراسة من "جامعة الأزهر" ، و31.2% من عينة الدراسة من "جامعة الأقصى" وهذا يتناسب أصل مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

الجامعة	حجم مجتمع الدراسة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد لكل جامعة	النسبة المئوية من عينة الدراسة
الإسلامية	144	99	68.7	44.8
الأزهر	84	53	63	24.0
الأقصى	76	69	90.7	31.2
المجموع	304	221	%72.6	100.0

❖ **سنوات الخبرة :-**

يبين جدول رقم (4) أن 10.9 % من عينة الدراسة تراوحت خبراتهم من "1-5 سنوات" ، و26.2% من عينة الدراسة تراوحت خبراتهم من "6-10 سنوات"، و32.1% من عينة الدراسة تراوحت خبراتهم من "11-15 سنة"، و30.8% من عينة الدراسة تراوحت خبراتهم من "16 سنة فأكثر"، ويلاحظ من النسب السابقة أن معظم العاملين من أصحاب المناصب

الإدارية لديهم خبرة عملية مناسبة، قد تساهم بشكل قوي في ممارستهم لتفويض الصلاحيات وذلك من خلال إلمامهم الكامل بطبيعة المهام التي يقومون بها والمهام التي يمكن تفويضها.

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1-5 **سنوات**	24	10.9
6-10 **سنوات**	58	26.2
11-15 **سنة**	71	32.1
16 **سنة** فأكثر	68	30.8
المجموع	**221**	**100.0**

❖ العمـــــر :-

يبين جدول رقم (5) أن 7.2 % من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من "20-30 **سنة**" ، و36.7% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من "31-40 **سنة**"، و33.5% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من "41-50 **سنة**"، و22.6% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "51 **سنة** فأكثر" ، ويلاحظ أن معظم العاملين تزيد أعمارهم عن 31 سنة وهذا يتوافق مع عامل الخبرة حيث أن العلاقة طردية.

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمـــــر

العمـــــر	التكرار	النسبة المئوية
20-30 **سنة**	16	7.2
31-40 **سنة**	81	36.7
41-50 **سنة**	74	33.5
51 **سنة** فأكثر	50	22.6
المجموع	**221**	**100.0**

الجنـــس : -

يبين جدول رقم (6) أن 92.3 % من عينة الدراسة من "الذكور"، و 7.7% من عينة الدراسة من "الإناث " ويلاحظ أن النسبة الأعظم من العاملين في المناصب الإدارية هم من الذكور، وتظهر هذه النتيجة تأثر الجامعة بالعوامل الثقافية المجتمعية السائدة داخل المجتمع الفلسطيني، بالإضافة إلى قلة نسبة الإناث الحاصلات على الشهادات العليا في المجتمع الفلسطيني.

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنـــس

الجنـــس	التكرار	النسبة المئوية
ذكـر	204	92.3
أنثـى	17	7.7
المجموع	**221**	**100.0**

5.4 أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النـصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم. (ملحق رقم 1)

5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة والتعديل حسب ما يناسب.

6- توزيع الاستبانة على جميع إفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

- الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات

الجزء الثاني يتناول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

1. المحور الأول : ويتكون من33 فقرة وتم تقسيمه إلى محورين فرعيين كما يلي:
   - قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ويتكون من 20 فقرة.
   - خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة ويتكون من 13 فقرة.
2. المحور الثاني : العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، ويتكون من25 فقرة. وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور فرعية كمل يلي:
   - تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين ويتكون من11 فقرات.
   - تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين ويتكون من9 فقرات
   - رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين ويتكون من5 فقرات

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 10 إجابات حيث الدرجة " 10 " تعني الموافقة بشدة والدرجة "1" تعني عدم الموافقة بشدة جدا

5.5 صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة: يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه (العساف، 1995: 429) ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيـدات وآخرون 2001، 179) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

- **صدق فقرات الاستبيان** : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

5.5.1 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء ومناهج البحث العلمي.

ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب المقياس المستخدم في الاستبانة) وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

5.5.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

أولاً : قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة:

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (7)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	أولاً : قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة		
1-	يستطيع الموظفون العاملون معك التصرف بشكل تام في حال عدم وجودك إذا لزم الأمر.	0.513	0.009
2-	يتكون الجزء الأكبر من عملك من مهام يمكن للعاملين معك القيام بتنفيذها.	0.545	0.006
3-	يتوفر لديك الوقت للحديث مع الموظفين عن أي أمور متعلقة بالعمل الذي يقومون به .	0.650	0.000
4-	يقوم الموظفون بمداخلات بشكل متكرر للسؤال عن بعض القرارات أو الإرشادات بحيث يمكنهم التعامل مع المهام الخاصة بهم.	0.558	0.004

-5	تستطيع تسليم الأعمال(المهام أو المشروعات) في المواعيد المحـددة لهـا دون الاضطرار إلى العمل ساعات إضافية.	0.714	0.000
-6	يشعر العاملون حولك أن حجم التفويض الممنوح لهـم يتناسـب مـع قـدراتهم وأوقاتهم.	0.557	0.004
-7	لا يتم إعادة القيام بالأعمال التي قمت بتفويضها للمرؤوسين.	0.507	0.010
-8	تواجه مشكلات في تكليف الموظفين بمسؤولية أحد الأعمال أو المهام.	0.689	0.000
-9	الموظفون الذين تفوضهم ينجزون أعمالهم في المواعيد المقررة	0.761	0.000
-10	يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بأي مهام أخرى.	0.703	0.000
-11	يتوافر لديك الوقت لتخطيط الأعمال والمهام وإدارة العمل الخاص بك.	0.423	0.035
-12	يتم العمل على تدريب الموظفين بشكل دوري.	0.704	0.000
-13	يتوافر لديك وقت الكاف لوضع الخطط والبرامج وتطوير العمل.	0.700	0.000
-14	أنت ماهر فيما يتعلق بوضع الأهداف وجعل الموظفين يقومـون بتنفيـذ المهـام المسندة إليهم.	0.679	0.000
-15	لا تشغل نفسك كثيراً في الأعمال الروتينية.	0.664	0.000
-16	يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازٍ من أعباء العمل.	0.702	0.000
-17	تنذر الأخطاء الناتجة عن إنجاز العمل من قبل المرؤوسين.	0.576	0.006
-18	معايير الأداء المطلوب الإلتزام بها من قبل المرؤوسين مناسبة.	0.754	0.000
-19	يكون الموظفون سعداء بالاعتراف أمامك بأي خطأ يرتكبونه.	0.693	0.000
-20	الموظفون العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك بشكل مناسب	0.688	0.000
	خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة		
-21	يوجد توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف.	0.730	0.000
-22	يوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض داخل الجامعة	0.816	0.000
-23	يتمتع المفوض إليه بالصلاحيات والسلطات الكاملة للآداء المهام الموكلة إليه.	0.830	0.000
-24	يتوافر الوضوح والاستقرار في نظم العمل وطرقه وإجراءاته.	0.884	0.000
-25	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية.	0.822	0.000
-26	يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضا والحوافز(المادية والمعنوية) التي تم إعطاؤها للموظفين.	0.667	0.000
-27	تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل.	0.832	0.000
-28	يتسم التنظيم الإداري بالاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين.	0.870	0.000
-29	توفر الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين بشكل مستمر.	0.861	0.000
-30	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة.	0.904	0.000
-31	تفصح الإدارة للمرؤوسين عن رؤيتها عن السياسات بصراحة وانفتاح.	0.778	0.000
-32	تضع الإدارة العليا أسلوب فرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.	0.677	0.000
-33	تتوفر الأجهزة والمعدات الحديثة في المؤسسة لأداء المهام بطريقة إبداعية.	0.743	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

ثانياً: العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية للعاملين

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	أ: تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين		
-34	يزيد التفويض من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية.	0.903	0.000
-35	يزيد التفويض من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات.	0.874	0.000
-36	يعمل التفويض على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين	0.895	0.000
-37	يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية.	0.875	0.000
-38	يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية	0.917	0.000
-39	يزيد التفويض من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة .	0.880	0.000
-40	يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في انجاز العمل.	0.848	0.000
-41	يزيد التفويض من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بالوظيفة.	0.811	0.000
-42	يعمل التفويض على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري	0.917	0.000
-43	يعمل التفويض على دعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.	0.879	0.000
-44	يعمل التفويض على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها.	0.936	0.000
-45	يزيد التفويض من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق.	0.874	0.000
-46	يساعد التفويض على خفض نسبة منازعات العمل.	0.718	0.000
-47	يعمل التفويض على تقبل العاملين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة.	0.794	0.000
-48	يعمل التفويض على الحد من انعزال بعض العاملين وانطوائهم عما يجري حولهم من أمور في العمل.	0.804	0.000

49-	يعمل التفويض على إيجاد جو من الترابط بين العاملين داخل المؤسسة.	0.871	0.000
50-	يعمل التفويض على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين.	0.828	0.000
51-	يعمل التفويض على توفير نمط علاقات إنسانية يسوده التفاهم والمشاركة.	0.863	0.000
52-	تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح.	0.763	0.000
53-	يعمل التفويض على الشعور بالرضا و الانتماء إلى بيئة العمل بين العاملين.	0.918	0.000
	ج: رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين		
54-	يعمل التفويض على توفير الوقت على كافة المستويات الإدارية.	0.861	0.000
55-	يساهم التفويض في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.	0.848	0.000
56-	يساعد التفويض على استغلال كافة أوقات العاملين.	0.800	0.000
57-	يعمل التفويض على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهـام بـشكل أفضل.	0.938	0.000
58-	يزيد التفويض من انجاز الأعمال في الوقت المحدد.	0.965	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

- **صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة**

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعـدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 .

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	0.926	0.000
الثاني	خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	0.918	0.000
الثالث	تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	0.823	0.000
الرابع	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	0.833	0.000
الخامس	رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	0.930	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

5.6 ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في عدة أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

5.6.1 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (10) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان

جدول رقم (10)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية			
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الأول	قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	20	0.7596	0.8634	0.000
الثاني	خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	13	0.7243	0.8401	0.000
الثالث	تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	11	0.8241	0.9036	0.000
الرابع	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	9	0.8365	0.9110	0.000
الخامس	رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	5	0.7954	0.8860	0.000
جميع الفقرات		**58**	**0.8262**	**0.9048**	**0.000**

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

5.6.2 طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (11) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (11)
معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)

مسلسل	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	20	0.8087
2	خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	13	0.8524
3	تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	11	0.8138
4	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	9	0.9324
5	رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	5	0.9014
جميع الفقرات		**58**	**0.9245**

5.7 المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس تدريجي مقسم إلى 10 نقاط (1-10) حيث أن القيمة "1" تعني أقل موافقة على محتوى الفقرة، والقيمة "10" تعني أكثر موافقة على محتوى الفقرة.

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ، 1996، 89) علما بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق أوضحناه في النقطة الأولى الخاصة بمرجع العمر.

5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
7. معادلة سبيرمان براون للثبات
8. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)
9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3" .
10. اختبار t لاختبار الفرق بين عينتين مستقلتين
11. اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

5.5 ملخص الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على خصائص مجتمع الدارسة والـذي تمثـل بـالموظفين الإداريين والأكاديميين من أصحاب المناصب الإدارية والبالغ عددهم 304 موظـف والتـي أظهرت أن معظم العاملين يحملون شهادات علمية مرتفعة وأن معظمهم تزيد أعمارهم عن 41 سنة كما وأن غالبية أصحاب المناصب الإدارية من الذكور حيث بلغت نسبتهم 92.3% كما تم التطرق إلى الطريقة التي تم بها إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبانة والتعـرف علـى الطرق التي تم فيها اختبار صدق الاسبانة من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط بين المتغيرات، وتم أيضاً التأكد من صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة من خلال ثبات فقرات الاستبانة، وذلك من خلال طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ وأخيراً تم التطرق إلى أهم المعالجات الإحصائية التي سيتم استخدامها فـي عمليـة تحليل الإسنبانة.

الفصل السادس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة

6.1 اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف(1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

ويوضح الجدول رقم (12) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول رقم (12)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

مسلسل	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
1	قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	20	1.179	0.124
2	خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	13	0.815	0.519
3	تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	11	0.915	0.373
4	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	9	0.938	0.343
5	رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	5	0.601	0.864
جميع الفقرات		**58**	**0.963**	**0.312**

6.2 تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي - 1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05.

تحليل فقرات المحور الأول : قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (13) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "78.78%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العاملين معك، يستطيعون تسليم الأعمال (المهام أو المشروعات) في المواعيد المحددة لها دون الاضطرار إلى العمل ساعات إضافية وهذا يشير إلى توفُر الكفاءة اللازمة لدى العاملين لأداء مهام إدارية متنوعة.

2. في الفقرة رقم "20" بلغ الوزن النسبي "78.42%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقـل من 0.05 مما يدل على أن الموظفين العاملين معك يلتزمون بتوجيهاتك بـشكل مناسـب وهذا يشير إلى أن التواصل بين العاملين يتم بشكل جيد.
3. في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "77.87%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقـل من 0.05 مما يدل على أن المسؤولين يمتلكون المهارة بوضع الأهداف وجعل المـوظفين يقومون بتنفيذ المهام المسندة إليهم بالشكل المناسب.
4. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "77.50%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العاملين حولك يشعرون أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسـب مع قدراتهم وأوقاتهم.
5. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "77.29%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر لديك الوقت الكافي للحديث مع الموظفين عـن أي أمـور متعلقة بالعمل الذي يقومون به.
6. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "73.80%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يستطيع الموظفون العاملون معك التصرف بشكل تام في حال عدم وجودك إذا لزم الأمر، وهذا يشير إلى توفر الكفاءة لدى العاملين.
7. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "73.62%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المهام التي يتم تفويضها للعاملين يـتم إنجازهـا فـي المواعيـد المحددة.

8. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "72.76%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقـل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر لدى المسؤول الوقت الكافي لتخطيط وتنفيـذ الأعمـال والمهام وإدارة العمل بالشكل المناسب.

9. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "72.28%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقـل من 0.05 مما يدل على أنه لا يتم إعادة القيام بالأعمال التي يقوم المـسؤول بتفويـضها للمرؤوسين، وهذا يشير إلى توفر الكفاءة المهنية لدى العاملين.

10. في الفقرة رقم "18" بلغ الوزن النسبي "72.27%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أن معايير الأداء المطلوب الالتزام بها من قبل المرؤوسـين مناسبة.

11. في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "71.54%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المسؤولين لا يـشغلون أنفـسهم كثيـراً فـي الأعمـال الروتينية، وهذا يشير إلى أن الأعمال الروتينية يتم تفويضها من قبل المسؤولين.

12. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "70.77%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أن الموظفين يكونون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بأي مهام أخرى وهذا مؤشر جيد على قبول الموظفين للأعمال التي يتم تفويضها إليهم.

13. في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "70.77%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر للمسؤولين الوقت الكافي لوضع الخطط والبـرامج لتطوير طرق العمل.

14. في الفقرة رقم "16" بلغ الوزن النسبي "70.77%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـو أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازٍ من أعبـاء العمل.

15. في الفقرة رقم "17" بلغ الوزن النسبي "69.77%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أن الأخطاء الناتجة عن إنجاز العمل من قبـل المرؤوسـين نادرة الحدوث وهذا يشير إلى أن العاملين لديهم المهارة اللازمة لتنفيذ الأعمال بالمـستوى المطلوب.

16. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي " 69.28%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي اقل من 0.05 مما يدل على أن الموظفين يقومون بمداخلات بشكل متكرر للـسؤال عـن بعض القرارات أو الإرشادات بحيث يمكنهم التعامل مع المهام التي يتم تفويـضها إلـيهم بالشكل المناسب.

17. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "65.28%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجزء الأكبر من عملك من مهام والواجبات يمكـن للعـاملين معك القيام بتنفيذها بشكل جيد.

18. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "62.08%" ومستوى الدلالة "0.138" وهي أكبـر من 0.05 مما يدل على أن عملية التدريب للموظفين تتم بصورة متوسطة، وهذا قد يؤدى إلى فشل عملية التفويض في حال عدم حصول الموظف على التـدريب المناسـب الـذي يوضح كيفية أداء المهام والواجبات وقد أكدت ذلك كل من دراسة (الخوالدمـة والحجاوشـة، 2008)و (الحربي،2007)، (العنزي،2006)، (ذياب، 2004)، (العتيبي،1996).

19. في الفقرة رقم "19" بلغ الوزن النسبي "60.36%" ومستوى الدلالة "0.768" وهـي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الموظفين يتحفظون على الاعتراف أمامك عن أي أخطأ يرتكبونها، وقد يفسر ذلك بضعف العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وخوف المرؤوس مـن المساءلة عن المهام التي لا يتم تنفيذها بالمستوى المطلوب، وقد يؤدي هذا إلى فشل عملية التفويض، وأكدت ذلك كل من دراسة (شلايل،2007)و (العنزي، 2006)، (العثمان، 2003)و (آل زمانان، 2001)، (العتيبي، 1996).

20. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "53.27%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي اقل من 0.05 مما يدل على أنه قد يواجه المسؤولين بعض المشكلات في تكليف الموظفين بمسؤولية تنفيذ أحد الأعمال أو المهام، وقد يفسر ذلك بأن طبيعة بعض المهام التي يقـوم بها أصحاب المناصب الإدارية من الصعب تفويضها في بعض الحالات، وهو ما أكدتـه الفقرة رقم "2" والخاصة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها أصحاب المناصب الإدارية حيـث بلغ الوزن النسبي للفقرة " 65.28%"، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية كما أشارت الفقرة 6 ضمن جدول رقم (14).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (قياس مستوى التفويض) تساوي 7.09، والوزن النسبي يساوي 70.92 % ومستوى الدلالة "0.000"، وهذا يـدل علـى أن مـستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة جاء بمستوى مناسب، وقد يعـزى ذلك إلى التنظيم الإداري المناسب الذي تتمتع به الجامعات الفلسطينية، ووجود توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل وظيفة ووجود أليه واضحة ومستقرة لنظم العمل وطرقه وإجراءاته، والـذي بدوره يشُكل عاملاً فاعلاً في إنجاح تنفيذ المهام المفوضة، واستقطابها للكفـاءات العلميـة فـي الوظائف المختلفة، وهذا ما يزيد من ثقة الرئيس بمرؤوسيه، ويلاحظ أن مستوى التفويض فـي

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مناسب للموظفين لإبراز مهاراتهم وقدراتهم لأداء مجموعة من المهام والواجبات المختلفة إلا أنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز، وتوافقت نتائج الدراسة من حيث مستوى تفويض الصلاحيات مع دراسة (الحربي، 2007)و (شلايل، 2007)و (العنزي، 2006)و (نياب، 2004)و (دويكات، 2000).

جدول رقم (13)

تحليل فقرات (قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
-1	يستطيع الموظفون العاملون معك التصرف بشكل تام في حال عـدم وجـودك إذا لزم الأمر.	7.38	73.80	12.635	0.000
-2	يتكون الجزء الأكبر من عملك من مهام يمكن للعاملين معك القيام بتنفيذها.	6.53	65.28	3.903	0.000
-3	يتوفر لديك الوقت للحديث مع الموظفين عن أي أمور متعلقة بالعمل الذي يقومون به .	7.73	77.29	14.555	0.000
-4	يقوم الموظفون بمداخلات بشكل متكرر للسؤال عن بعض القرارات أو الإرشادات بحيث يمكنهم التعامل مع المهام الخاصة بهم.	6.93	69.28	7.165	0.000
-5	تستطيع تسليم الأعمال(المهام أو المشروعات) في المواعيد المحـددة لهـا دون الاضطرار إلى العمل ساعات إضافية.	7.88	78.78	15.953	0.000
-6	يشعر العاملون حولك أن حجم التفويض الممنوح لهـم يتناسـب مـع قـدراتهم وأوقاتهم.	7.75	77.50	17.583	0.000
-7	لا يتم إعادة القيام بالأعمال التي قمت بتفويضها للمرؤوسين.	7.23	72.28	9.003	0.000
-8	تواجه مشكلات في تكليف الموظفين بمسؤولية أحد الأعمال أو المهام.	5.33	53.27	-4.199	0.000
-9	الموظفون الذين تفوضهم ينجزون أعمالهم في المواعيد المقررة	7.36	73.62	12.817	0.000
-10	يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بأي مهام أخرى.	7.08	70.77	8.964	0.000
-11	يتوافر لديك الوقت لتخطيط الأعمال والمهام وإدارة العمل الخاص بك.	7.28	72.76	10.618	0.000
-12	يتم العمل على تدريب الموظفين بشكل دوري.	6.21	62.08	1.490	0.138
-13	يتوافر لديك وقت الكاف لوضع الخطط والبرامج وتطوير العمل.	7.08	70.77	8.582	0.000
-14	أنت ماهر فيما يتعلق بوضع الأهداف وجعل الموظفين يقومـون بتنفيـذ المهـام المسندة إليهم.	7.79	77.87	18.316	0.000
-15	لا تشغل نفسك كثيراً في الأعمال الروتينية.	7.15	71.54	9.335	0.000
-16	يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازٍ من أعباء العمل.	7.08	70.77	9.259	0.000

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
17-	تنذر الأخطاء الناتجة عن إنجاز العمل من قبل المرؤوسين.	6.98	69.77	9.563	0.000
18-	معايير الأداء المطلوب الإلتزام بها من قبل المرؤوسين مناسبة.	7.23	72.27	12.862	0.000
19-	يكون الموظفون سعداء بالاعتراف أمامك بأي خطأ يرتكبونه.	6.04	60.36	0.296	0.768
20-	الموظفون العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك بشكل مناسب.	7.84	78.42	18.742	0.000
	جميع الفقرات	**7.09**	**70.92**	**17.210**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "220" تساوي 1.97

ثانيا : خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (14) والذي يبين آراء أفـراد عينة الدراسة في فقرات (خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة) مرتبة تنازليـا حـسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "76.16%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف يتم من خلاله تحديد المهام التي يستطيع الموظفون أداءها بكل سهولة، وهذا يساهم بشكل فاعل في إنجاح عملية التفويض وهذا ما أكدته دراسة (الحربي، 2007)و (شلايل، 2007)و (العثمان، 2003)و (آل زمانان، 2001).
2. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "74.71%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إجراءات العمل تتسم بالوضوح الكامل، وهذا يساهم بشكل قوي في إنجاح أي أعمال يتم تفويضها للموظفين.

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "74.62%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الموظفين يتمتعون بكل الصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام الموكلة إليهم بكل سهولة ويسر.
4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "73.86%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوافر الوضوح والاستقرار في نظم العمل وطرقه وإجراءاته وهذا يساعد الموظفين في تكوين خبرة مناسبة عن محل عملهم.
5. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "73.84%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الإدارة العليا توفر المعلومات وتعممها على المرؤوسين بشكل مستمر وهذا يزيد من كفاءة العاملين من أداء المهام بالصورة المناسبة.
6. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "73.71%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الاتصالات الإدارية بين العاملين تتسم بالسهولة والمرونة.
7. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "72.28%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه تتوافر أنظمة سليمة لمتابعة التفويض داخل الجامعة وهذا يشكل عاملاً مهما في متابعة تنفيذ الأعمال المفوضة بالشكل المناسب، وسبب رئيس في إنجاح عملية التفويض.
8. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "71.73%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن السلطة الممنوحة للعاملين لأداء المهام تتكافأ مع المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وهذا يشكل عاملاً مهما في إنجاح عملية التفويض وقد أكدت هذا دراسة (العتيبي، 1996).

9. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "71.68%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التنظيم الإداري يتسم بالاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين وهذا يشكل عامل مهم في إنجاح عملية التفويض وقد أكدت ذلك دراسة (الحربي، 2007)و (العنزي، 2006) (العثمان، 2003).

10. في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "70.05%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه تتوافر الأجهزة والمعدات الحديثة في المؤسسة لأداء المهام بطريقة إبداعية.

11. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "67.73%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن الإدارة العليا تضع أسلوب فرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يساهم بشكل إيجابي في تقريب وجهات النظر بين العاملين وحل المشكلات الناشئة بصورة مناسبة.

12. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "67.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الإدارة تفصح للمرؤوسين عن رؤيتها وسياساتها بصراحة وانفتاح.

13. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "59.36%" ومستوى الدلالة " 0.637" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه لا يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز(المادية والمعنوية) التي يتم إعطاؤها للموظفين، ويلاحظ هنا ضعف مستوى الحوافز المادية والمعنوية التي يتم منحها للعاملين، مما قد يؤثر سلباً على إنجاح عملية التفويض، بالإضافة إلى رفض بعض الموظفين المهام المفوضة إليهم نتيجة لعدم حصولهم على إي امتيازات مقابل الأعباء والمهام التي سيقومون بتنفيذها، وتعتبر الحوافز المادية

والمعنوية عاملاً مهما لإنجاح عملية التفويض، وقد أكد ذلك دراسات كل من (حنفي، 2006م، ص243)، (العثمان، 2003) و(آل زمانان، 2001)و (العتيبي، 1996).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة) تساوي 7.13، و الوزن النسبي يساوي 71.33 %، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن وجود تنظيم إداري داخل الجامعات بشكل مناسب.

وهنا يلاحظ توفر عامل مهم من عوامل إنجاح عملية التفويض، وهو وجود تنظيم إداري سليم ويبرز من خلال وجود وصف وظيفي واضح ومحدد للوظائف واتسام إجراءات العمل بالوضوح الكامل، بالإضافة إلى الإستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين، وتعتبر هذه العوامل من العناصر المهمة التي تؤدي إلى إنجاح عملية التفويض بالإضافة إلى تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا ما أكدته دراسة (الحربي، 2007)و (شلاسل، 2007)، و (العنزي، 2006) و (العثمان، 2003).

جدول رقم (14)

تحليل فقرات (خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يوجد توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف.	7.62	76.16	11.735	0.000
2	يوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض داخل الجامعة.	7.23	72.28	9.770	0.000
3	يتمتع المفوض إليه بالصلاحيات والسلطات الكاملة للآداء المهام الموكلة إليه.	7.46	74.62	12.730	0.000
4	يتوافر الوضوح والاستقرار في نظم العمل وطرقه وإجراءاته.	7.39	73.86	12.161	0.000
5	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية.	7.17	71.73	10.496	0.000
6	يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز(المادية والمعنويـة) التي تم إعطاؤها للموظفين.	5.94	59.36	-0.473	0.637
7	تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل.	7.47	74.71	11.754	0.000
8	يتسم التنظيم الإداري بالاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين.	7.17	71.68	8.939	0.000
9	توفر الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين بشكل مستمر.	7.38	73.84	11.751	0.000
10	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة.	7.37	73.71	11.147	0.000
11	تفصح الإدارة للمرؤوسين عن رؤيتها عن السياسات بصراحة وانفتاح.	6.76	67.56	6.330	0.000
12	تضع الإدارة العليا أسلوب فرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.	6.77	67.73	5.943	0.000
13	تتوفر الأجهزة والمعدات الحديثة في المؤسسة لأداء المهام بطريقة إبداعية.	7.00	70.05	7.856	0.000
جميع الفقرات		7.13	71.33	11.756	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "220" تساوي 1.97

تحليل المحاور الفرعية للمحور الأول

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحاور الفرعية للمحور الأول ، وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تساوي 7.11، و الوزن النسبي يساوي 71.08 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 15.881 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل

على أن مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لدى الموظفين مناسب، وأن خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة جيدة

جدول رقم (15)
تحليل المحاور الفرعية للمحور الأول

مسلسل	المحور الفرعي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	7.09	70.92	17.210	0.000
2	خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	7.13	71.33	11.756	0.000
جميع المحاور الفرعية		**7.11**	**71.08**	**15.881**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "220" تساوي 1.97

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثاني : العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين آراء أفـراد عينة الدراسة في فقرات (تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين) مرتبـة ترتيبـاً تنازليـا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "82.53%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يزيد من سرعة إنجاز الأعمـال الإداريـة ويظهر ذلك من خلال عدم تعطيل جميع الأعمال عند الشخص المسؤول وأكـد ذلـك (كنعان، 2009).
2. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "82.22%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يزيد من الاعتماد على النفس في إنجاز العمـل

بالشكل المناسب وذلك من خلال قيام الموظف بالعديد من المهـام والواجبـات غيـر المدرجة ضمن وصفه الوظيفي.

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "81.05%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يساهم بشكل قوي في إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين وأكدت ذلك كل مـن دراسـة (شـلايل، 2007)، و(بـدران، 2005)، و(العثمان،2003).

4. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "81.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري وذلك من خلال تنفيذ هذه الأعمال من قبل المرؤوسين وقد أكد ذلك في كتاباته (الفرا وأخرون، 2003، ص132)

5. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "80.68%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل على دعم التجديد والابتكار والتحفيـز على الإبداع بين العاملين، وأكدت ذلـك دراسـة (عبـد الحلـيم وعباينـة، 2008)، و(العثمان، 2003)، (العتيبي، 1996)، و(ثابت، 1995)، كما أكـد ذلـك (كنعـان، 2009، ص240).

6. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "80.64%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يزيد من قدرة العاملين على التكيـف مـع الحالات الطارئة.

7. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "79.95%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يزيد من قدرة العاملين على التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بالوظيفة والمهام المفوضة بالشكل المناسب.

8. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "79.45%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يزيد من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات كما أكد ذلك (أبو زيد، 1977م، ص54)

9. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "78.91%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل على زيادة الطاقة الإبتكارية في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات لدى العاملين وقد أكدت ذلك دراسة (العثمان، 2003)، كما أكد ذلك في كتاباته (حريم، 2000م، ص174)

10. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "77.73%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها.

11. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "77.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية وذلك من خلال إتاحة الفرصة أمامهم في اتخاذ قرارات لبعض المهام الوظيفية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين) تساوي8.02، والوزن النسبي يساوي 80.18 %، وعند مستوى الدلالة "0.000"، ويلاحظ أن النتيجة الحالية لجميع الفقرات (جدول رقم 18) توضح وجود دور فاعل لعملية

التفويض في تنمية المهارات القيادية للعاملين، وذلك من خلال تزويـد المـوظفين بالـدوافع الداخلية والتي من شأنها إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومواجهـة الأزمـات، والسرعة في اتخاذ القرارات الإدارية، وأداء بعض الأدوار القيادية السهلة، مما يساهم في خلق بيئة عمل إبداعية في الجامعة، وهذا بدوره يؤثر بصورة إيجابية على صقل المهارات القيادية لدى العاملين في المستقبل ويتوافق هذا مع دراسـة (عبـد الحلـيم وعباينـة، 2008)، و(العثمان، 2003)، و(العتيبي، 1996)، و(ثابت، 1995).

جدول رقم (16)

تحليل فقرات المحور الثاني (تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يزيد التفويض من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية.	8.25	82.53	22.875	0.000
2	يزيد التفويض من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات.	7.95	79.45	17.928	0.000
3	يعمل التفويض على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين.	8.10	81.05	20.771	0.000
4	يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية.	7.76	77.56	16.963	0.000
5	يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية.	7.89	78.91	19.579	0.000
6	يزيد التفويض من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.	8.06	80.64	21.140	0.000
7	يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في انجاز العمل.	8.22	82.22	23.404	0.000
8	يزيد التفويض من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بالوظيفة.	8.00	79.95	19.541	0.000
9	يعمل التفويض على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.	8.10	81.00	18.476	0.000
10	يعمل التفويض على دعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.	8.07	80.68	19.234	0.000
11	يعمل التفويض على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها.	7.77	77.73	18.289	0.000
	جميع الفقرات	8.02	80.18	24.248	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "220" تساوي 1.97

تحليل فقرات المحور الثاني (تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين آراء أفـراد عينة الدراسة في فقرات (تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين) مرتبـة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "81.36%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يزيد من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق وقد أكدت ذلك دراسة (شلايل، 2007).
2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "80.32%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل على رفع مستوى الدافعية والطمـوح لدى العاملين وقد أكد ذلك (كنعان، 2009، ص241).
3. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "79.45%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل علـى الـشعور بالرضـا الـوظيفي والانتماء إلى بيئة العمل بين العاملين وأكدت ذلك دراسـة (شـلايل، 2007)، (Hung Cheng – Jen, 2006) (كنعان، 2009، ص241)، و(بدران، 2005).
4. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "78.14%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل على توفير نمط علاقات إنـسانية يـسوده التفاهم والمشاركة بين العاملين، وهذا ما أكدته دراسة (العثمان، 2003)، وأكد ذلـك فـي كتاباته (الفرا وأخرون، 2003م، ص132).

5. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "77.94%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل على الحد من انعزال العاملين وانط ـ وائهم عما يجري حولهم من أمور في العمل وإشراكهم في بعض المهام الوظيفية المهمة.
6. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "77.74%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل على إيجاد جو من الترابط بين العـاملين داخل المؤسـسة، وهـذا مـا أكدتـه دراسـة (العثمـان، 2003) و(White & Warlngham 2005)، كما أكد ذلك في كتاباته (ابو زيد، 1977م، ص54).
7. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "76.54%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يزيد من تقبل العاملين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة وذلك من خلال بعض المهام الإضافية التي تفوض إليهم.
8. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "76.45%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكـل صراحة وانفتاح.
9. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "76.20%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يساهم بشكل فاعل في خفض نسبة منازعات العمل، وذلك من خلال التواصل المستمر والإيجابي بين الرئيس والمرؤوس من خلال عملية التفويض.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (تقوية العلاقات الإنسانية عن طريـق زرع الثقة بالمرؤوسين) تساوي 7.82 ، و الوزن النسبي يساوي 78.25%، ومستوى الدلالة "0.000" وهذا يظهر الدور المهم الذي تحققه عملية التفويض من خـلال العمـل بـروح

الفريق ورفع مستوى الدافعية لدى العاملين، وزيادة تقارب وجهات النظر بـين المـسؤول والموظف، وخلق بيئة من العمل يسودها التفاهم والمشاركة، وما يحققه ذلك من بـث روح الاطمئنان والثقة لدى العاملين ومن ثم المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي ويتوافق هذا مع دراسة (شلايل، 2007)، (Hung Cheng-Jen, 2006)، و(العثمان، 2003)،

جدول رقم (17)

تحليل فقرات المحور الثاني (ب: تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يزيد التفويض من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق.	8.14	81.36	21.143	0.000
2	يساعد التفويض على خفض نسبة منازعات العمل.	7.62	76.20	14.509	0.000
3	يعمل التفويض على تقبل العاملين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة.	7.65	76.54	16.364	0.000
4	يعمل التفويض على الحد من انعزال بعض العـاملين وانطـوائهم عمـا يجري حولهم من أمور في العمل.	7.79	77.94	19.367	0.000
5	يعمل التفويض على إيجاد جو من الترابط بين العاملين داخل المؤسسة.	7.77	77.74	17.375	0.000
6	يعمل التفويض على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين.	8.03	80.32	22.333	0.000
7	يعمل التفويض على توفير نمط علاقات إنسانية يسوده التفاهم والمشاركة.	7.81	78.14	17.488	0.000
8	تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح.	7.65	76.45	14.619	0.000
9	يعمل التفويض على الشعور بالرضا و الانتماء إلى بيئـة العمـل بـين العاملين.	7.94	79.45	18.635	0.000
	جميع الفقرات	**7.82**	**78.25**	**21.699**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "220" تساوي 1.97

ثانياً : تحليل فقرات المحور الثاني (رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لـدى العـاملين) حيث تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبـين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين) مرتبـة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "80.45%" ومستوى الدلالة "0.000" وهـي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يزيد من إنجاز الأعمال في الوقت المحـدد وذلك من خلال أداء العاملين العديد من مهام العمل والواجبات المختلفة، ويتوافق هذا مع دراسة (العثمان، 2003).
2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "79.59%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يساعد في توفير الوقت لابتكار أفكـار جديـدة لتأدية المهام والواجبات المختلفة، ويتوافق هذا مع دراسة (عبد الحليم وعباينـة، 2008)، و(Kmeikle، 2006) و(العثمان، 2003).
3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "79.14%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يساعد في استغلال كافة أوقات العاملين بحيـث يتم تفويض بعض المهام للموظفين الذين يتوفر لديهم وقت فراغ.
4. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "79.09%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل على توفير الوقت على كافـة المـستويات الإدارية، ويتم ذلك من خلال استثمار أوقات المسؤولين في عملية التخطـيط واتخـاذ قرارات هامة، أما الموظفون فيتم تفويض بعض المهام والواجبات الإضافية إليهم .
5. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "78.91%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التفويض يعمل على تحفيز العاملين على تخطيط أوقـاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل وذلك من خلال تنوع المهـام والواجبـات الملقـاة علـى عواتقهم.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مستوى مهارة تنظـيم وإدارة الوقـت لدى العاملين) تساوي 7.95، والوزن النسبي يساوي 79.47 %، ومستوى الدلالـة 0.000، وتظهر النتيجة الحالية (جدول رقم 18) الدور الفاعل لعملية تفويض الصلاحيات وأثره المهم على تنمية مهارة وتنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين وذلك من خـلال تخطـيط العـاملين لاستثمار أوقاتهم بشكل أفضل، والسرعة في اتخاذ القرارات، وعدم تأجيل اتخاذ القرارات البسيطة إلى حين حضور المدير، بالإضافة إلى استثمار وقت المدير في العمليات الإدارية المهمة وهذا يتوافق مع دراسة (عبد الحليم وعباينة، 2008) و(العثمان،2003).

جدول رقم (18)

تحليل فقرات المحور الثاني (رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يعمل التفويض على توفير الوقت على كافة المستويات الإدارية.	7.91	79.09	19.663	0.000
2	يساهم التفويض في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.	7.96	79.59	19.030	0.000
3	يساعد التفويض على استغلال كافة أوقات العاملين.	7.91	79.14	18.006	0.000
4	يعمل التفويض على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل.	7.89	78.91	19.291	0.000
5	يزيد التفويض من انجاز الأعمال في الوقت المحدد.	8.05	80.45	20.990	0.000
جميع الفقرات		**7.95**	**79.47**	**21.860**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "220" تساوي 1.97

تحليل المحاور الفرعية للمحور الثاني(العلاقة بين مستوى تفـويض الـصلاحيات وتنميـة المهارات الإدارية لدى العاملين)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفـراد عينة الدراسة في المحاور الفرعية للمحور الثاني. وقد تبين أن المتوسـط الحـسابي لجميـع فقرات المحور الثاني (العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين) تساوي7.93 ، و الوزن النسبي يساوي 79.34 %، وقيمة t المحـسوبة تـساوي 24.679 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي1.97 ، و مـستوى الدلالـة تـساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن تفويض الصلاحيات لدى الموظفين يعمل على تنمية المهارات الإدارية لديهم .

جدول رقم (19)

تحليل المحاور الفرعية للمحور الثاني(العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين)

مسلسل	المحور الفرعي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	8.02	80.18	24.248	0.000
2	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	7.82	78.25	21.699	0.000
3	رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	7.95	79.47	21.860	0.000
جميع المحاور الفرعية		**7.93**	**79.34**	**24.679**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "220" تساوي 1.97

6.3 تحليل الفرضيات.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية وتعزيز المهارات القيادية للعاملين.

تم استخدام اختبار بيرسون لاختبار العلاقة بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية وتعزيز المهارات القيادية للعاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية وتعزيز المهارات القيادية للعاملين.

وهذا يشير إلى أن عملية التفويض للموظفين عبر إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات، وأداء بعض الأدوار القيادية السهلة، تساهم في خلق بيئة إبداعية داخل الجامعات بالإضافة إلى أن عملية التفويض تؤثر بصورة إيجابية على صقل المهارات القيادية لدى العاملين ويتوافق هذا مع دراسة (عبد الحليم وعباينة، 2008)، و(العثمان، 2003)، و(العتيبي، 1996)، و(ثابت، 1995).

جدول رقم (20)

معامل الارتباط بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية وتعزيز المهارات القيادية للعاملين

المحور	الإحصاءات	تعزيز المهارات القيادية للعاملين
تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية	معامل الارتباط	0.612
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	221

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 119" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.179

2-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين.

تم استخدام اختبار بيرسون لاختبار العلاقة بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين.

وهذا يؤكد الدور المهم الذي تحققه عملية التفويض من زيادة تقارب وجهات النظر بين المسؤول والموظف، والدور المهم الذي تحققه عملية التفويض من خلال العمل بروح الفريق ورفع مستوى الدافعية لدى العاملين، وخلق بيئة من العمل يسودها التفاهم والمشاركة، وما يحققه ذلك من بث روح الاطمئنان والثقة لدى العاملين والمساهمة بشكل قوي في تحقيق الرضا الوظيفي ويتوافق هذا مع دراسة (شلايل، 2007)، و(العثمان، 2003).

جدول رقم (21)

معامل الارتباط بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين

المحور	الإحصاءات	تحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين
تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية	معامل الارتباط	0.596
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	221

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 119" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.179

3-1 **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.**

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين. وهذا يؤكد الدور المهم الذي تحققه عملية التفويض من السرعة في اتخاذ القرارات وعدم تأجيل اتخاذ القرارات البسيطة إلى حين حضور المدير، ومن جهة أخري إلى استثمار وقت المدير في العمليات الإدارية المهمة وهذا يتوافق مع دراسة (عبد الحليم وعباينة، 2008) و(العثمان،2003).

جدول رقم (22)

معامل الارتباط بين تفويض الصلاحيات في الجامعات ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين

المحور	الإحصاءات	رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين
تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية	معامل الارتباط	0.528
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	221

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 119" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.179

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية والتنظيم الإداري فيها.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية والتنظيم الإداري فيها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية والتنظيم الإداري فيها.

وهذا يؤكد الدور المهم الذي يحققه التنظيم الإداري السليم داخل الجامعة في إنجاح عملية التفويض من خلال رسم الخطوط العريضة لكيفية تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المطلوب، وأي مهام إضافية جديدة يتم تفويضها للعاملين وهذا يتوافق مع دراسة (الحربي، 2007)، و(العثمان، 2003)، و(سعيد، 1998)، و(العتيبي، 1996).

جدول رقم (23)

معامل الارتباط بين تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية والتنظيم الإداري فيها

المحور	الإحصاءات	التنظيم الإداري في الجامعات الفلسطينية
تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية	معامل الارتباط	0.665
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	221

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 119" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.179

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يعزى إلى الجامعة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين **في الجامعات الفلسطينية تُعزي لمتغير الجامعة،** والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور التالية: "قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة، تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين) أقل من 0.05 مما يعنى وجود فروق في آراء أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للجامعة، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (27) أن الفروق بين كل من الجامعة "الإسلامية" ، و جامعة "الأزهر" والفروق لصالح الجامعة "الإسلامية"، كما يوجد فروق بين كل من الجامعة "الإسلامية"، و جامعة "الأقصى" والفروق لصالح الجامعة "الإسلامية "

بينما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور " تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين" و " رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين" بلغت 0.301، و 0.081 على الترتيب وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لنوع الجامعة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 10.025 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.04 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، ويفسر الفارق لصالح الجامعة الإسلامية عن

غيرها من الجامعات بارتفاع مستوى التنظيم داخل الجامعة، وما لذلك من أثر قوي على رفع مستوى تفويض الصلاحيات ويؤكد ذلك جدول رقم(24)، وعلى إثر ذلك تمـايزت الجامعـة الإسلامية عن غيرها من الجامعات في المحاور الثلاثة الخاصة بتنميـة المهـارات القياديـة والعلاقات الإنسانية وتنظيم وإدارة الوقت بسبب تمايزها في مستوى التنظيم الإداري ومستوى تفويض الصلاحيات جدول رقم (25).

جدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية حسب متغير الجامعة

المحور	المتوسط الحسابي		
	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر
قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	7.464	6.925	6.682
العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين.	8.179	7.811	7.638
جميع المحاور	**7.772**	**7.306**	**7.095**

جدول رقم (25)

المتوسطات الحسابية الأثر خصائص التنظيم الإداري داخل الجامعة على محاور المهارات الإدارية

المحور	المتوسط الحسابي		
	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر
خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	7.612	6.873	6.579
تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	8.359	7.873	7.568
تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	7.969	7.714	7.698
رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	8.159	7.843	7.687
جميع المحاور	7.772	7.306	7.095

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير الجامعة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	بين المجموعات	14.825	2	7.412	8.925	0.000
		داخل المجموعات	181.045	218	0.830		
		المجموع	195.870	220			
الثاني	خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	بين المجموعات	43.656	2	21.828	11.654	0.000
		داخل المجموعات	408.303	218	1.873		
		المجموع	451.959	220			
الثالث	تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	بين المجموعات	23.683	2	11.842	8.250	0.000
		داخل المجموعات	312.906	218	1.435		
		المجموع	336.589	220			
الرابع	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	بين المجموعات	3.770	2	1.885	1.209	0.301
		داخل المجموعات	340.006	218	1.560		
		المجموع	343.777	220			
الخامس	رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	بين المجموعات	8.781	2	4.391	2.539	0.081
		داخل المجموعات	377.027	218	1.729		
		المجموع	385.808	220			
	جميع المحاور	بين المجموعات	18.356	2	9.178	10.025	0.000
		داخل المجموعات	199.587	218	0.916		
		المجموع	217.943	220			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 218" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

جدول رقم (27)

اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير الجامعة

المحور	الفرق	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى
قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	الجامعة الإسلامية		0.616*	0.406*
	جامعة الأزهر	-0.616*		-0.209
	جامعة الأقصى	-0.406*	0.209	
خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	الجامعة الإسلامية		1.033*	0.739*
	جامعة الأزهر	-1.033*		-0.294
	جامعة الأقصى	-0.739*	0.294	
تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	الجامعة الإسلامية		0.791*	0.485*
	جامعة الأزهر	-0.791*		-0.306
	جامعة الأقصى	-0.485*	0.306	
جميع المحاور	**الجامعة الإسلامية**		0.677*	0.467*
	جامعة الأزهر	-0.677*		-0.211
	جامعة الأقصى	-0.467*	0.211	

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ **حول مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يعزى إلى المؤهل العلمي.**

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين **في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير** المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول كل محور من محاور الدراسة يعزى للمؤهل العلمي

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.195 وهي اقـل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.900 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالـة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ويفسر ذلك بتمتع معظم مجتمع الدراسـة بمستوى مرتفع من التعليم.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	بين المجموعات	1.399	3	0.466	0.520	0.669
		داخل المجموعات	194.471	217	0.896		
		المجموع	195.870	220			
الثاني	خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	بين المجموعات	0.548	3	0.183	0.088	0.967
		داخل المجموعات	451.411	217	2.080		
		المجموع	451.959	220			
الثالث	تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	بين المجموعات	0.484	3	0.161	0.104	0.958
		داخل المجموعات	336.105	217	1.549		
		المجموع	336.589	220			
الرابع	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	بين المجموعات	0.234	3	0.078	0.049	0.986
		داخل المجموعات	343.543	217	1.583		
		المجموع	343.777	220			
الخامس	رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	بين المجموعات	1.659	3	0.553	0.312	0.816
		داخل المجموعات	384.150	217	1.770		
		المجموع	385.808	220			
	جميع المحاور	**بين المجموعات**	**0.587**	**3**	**0.196**	**0.195**	**0.900**
		داخل المجموعات	**217.356**	**217**	**1.002**		
		المجموع	**217.943**	**220**			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 217" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.65

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يعزى إلى سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول كل محور من محاور الدراسة يعزى لسنوات الخبرة

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.685 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.562 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى تشابه بيئة العمل بين أفراد العينة، وإن معظم أفرد العينة تتوافر لديهم الخبرة الكافية لتفويض الأعمال بالشكل المناسب حيث إن 81% من أفراد عينة مجتمع الدراسة تزيد خبرتهم عن 5 سنوات.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	بين المجموعات	4.652	3	1.551	1.760	0.156
		داخل المجموعات	191.218	217	0.881		
		المجموع	195.870	220			
الثاني	خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	بين المجموعات	4.124	3	1.375	0.666	0.574
		داخل المجموعات	447.835	217	2.064		
		المجموع	451.959	220			
الثالث	تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	بين المجموعات	4.420	3	1.473	0.963	0.411
		داخل المجموعات	332.169	217	1.531		
		المجموع	336.589	220			
الرابع	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	بين المجموعات	6.656	3	2.219	1.428	0.235
		داخل المجموعات	337.120	217	1.554		
		المجموع	343.777	220			
الخامس	رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	بين المجموعات	4.386	3	1.462	0.832	0.478
		داخل المجموعات	381.422	217	1.758		
		المجموع	385.808	220			
	جميع المحاور	**بين المجموعات**	2.045	3	0.682	0.685	0.562
		داخل المجموعات	215.898	217	0.995		
		المجموع	217.943	220			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 217" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.65

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يعزى إلى العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين **في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة،** والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحور التالية: "خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة، تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين، تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين، رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين) أكبر من 0.05 مما يعنى عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للعمر.

بينما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحور " قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " بلغ 0.012 وهو أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يعزى للعمر ويبين اختبار شفيه جدول رقم (31) أن الفروق بين فئتي العمر "20-30 سنة" و "31-40 سنة " والفروق لصالح الفئة العمرية "31-40 سنة" وتوجد فروق بين فئتي العمر "20-30 سنة"و "41-50 سنة" والفروق لصالح الفئة العمرية "41-50 سنة " كما توجد فروق بين فئتي العمر "20-30 سنة" و "أكثر من 50 سنة " والفروق لصالح الفئة العمرية "أكثر من 50 سنة".

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.113 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.099 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالـة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر، وقد يعزى ذلك إلى الخبرة الجيدة الذي يتمتـع بهـا أصحاب العمر الأكبر، وتمتعهم بمهارات فنية أكبر في المهام الواجبات التي يمكن تفويضها.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F"	مستوى الدلالة
الأول	قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	بين المجموعات	9.668	3	3.223	3.756	0.012
		داخل المجموعات	186.202	217	0.858		
		المجموع	195.870	220			
الثاني	خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	بين المجموعات	4.515	3	1.505	0.730	0.535
		داخل المجموعات	447.444	217	2.062		
		المجموع	451.959	220			
الثالث	تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	بين المجموعات	5.749	3	1.916	1.257	0.290
		داخل المجموعات	330.841	217	1.525		
		المجموع	336.589	220			
الرابع	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	بين المجموعات	9.695	3	3.232	2.099	0.101
		داخل المجموعات	334.082	217	1.540		
		المجموع	343.777	220			
الخامس	رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	بين المجموعات	6.606	3	2.202	1.260	0.289
		داخل المجموعات	379.203	217	1.747		
		المجموع	385.808	220			
	جميع المحاور	**بين المجموعات**	6.187	3	2.062	2.113	0.099
		داخل المجموعات	211.756	217	0.976		
		المجموع	217.943	220			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 217" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.65

جدول رقم (31)

اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير العمر

المحور	الفرق	30-20 سنة	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	30-20 سنة		-0.775*	-0.807*	-0.838*
	40-31 سنة	0.775*		-0.032	-0.064
	50-41 سنة	0.807*	0.032		-0.032
	51 سنة فأكثر	0.838*	0.064	0.032	

الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تفويض الـصلاحيات فـي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى للجنس، ويتبين من جدول رقم (32) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور "قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة، تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين" تساوي 0.046، و 0.014 ، 0.044 على الترتيب وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للجنس والفروق لصالح " الذكور".

بينما يتبين أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول باقي محاور الدراسة حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل منها قيمة أكبر من 0.05

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.023 وهي أقل من 0.05 وقيمة t المحسوبة تساوي 2.295 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول أثر تفويض

الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى للجنس، والفروق لصالح "الذكور" وقد يعزى ذلك إلى العوامل الثقافية الذكورية داخل المجتمع الفلسطيني، ويظهر ذلك من خلال تركيبة العاملين في الجامعات الفلسطينية بغزة حيث أن معظم أصحاب المناصب الإدارية من الذكور وتقدر نسبتهم 92.3% من العاملين في المناصب الإدارية كما هو موضح في جدول (6).

جدول رقم (32)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزي للجنس

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	ذكر	204	7.13	2.009	0.046
	أنثى	17	6.65		
خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة.	ذكر	204	7.20	2.479	0.014
	أنثى	17	6.31		
تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.	ذكر	204	8.07	2.027	0.044
	أنثى	17	7.44		
تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.	ذكر	204	7.84	0.811	0.418
	أنثى	17	7.59		
رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.	ذكر	204	7.99	1.666	0.097
	أنثى	17	7.44		
جميع المحاور	ذكر	204	7.51	2.295	0.023
	أنثى	17	6.94		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 119" تساوي 1.97

6.4 ملخص الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على طبيعة البيانات محل الدراسة وتبين أنها تتبـع التوزيـع الطبيعي، كما تم دراسة وتحليل فقرات الإستبانة وتبين من خلال تحليل فقرات الدراسة أهمية تدريب العاملين على المهام الوظيفية التي يتم تكليفهم بها والتأكيد على دور الحـوافز الماديـة والمعنوية في إنجاح عملية التفويض كما تم التعرف على أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها مـن خلال عملية التفويض منها السرعة في إنجاز الأعمال الإداريـة، وتعزيـز بـروز قيـادات مستقبلية، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

- ❖ نتائج الدراسة
- ❖ التوصيات

7.1 النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليـل البيانـات التـي تـم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة وهي كما يلي:-

- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى مناسب من تفويض الصلاحيات لـدى الجامعـات الفلسطينية بقطاع غزة فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض 70.92%.
- وجود تنظيم إداري مناسب في الجامعـات الفلـسطينية فقـد بلـغ الـوزن النـسبي "71.33%".
- بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري داخل الجامعة وما لذلك من أثر قوي على رفع مستوى تفويض الصلاحيات.
- أن عملية تفويض الصلاحيات تساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القياديـة لـدى المرؤوسين فقد بلغ الوزن النسبي "80.18%" .
- بينت الدراسة أن عملية تفويض الصلاحيات تساهم بشكل فاعل في تقويـة العلاقـات الإنسانية بين العاملين فقد بلغ الوزن النسبي "78.25%".
- تبين أن عملية تفويض الصلاحيات تساهم بشكل فاعل في رفع مستوى مهارة تنظـيم وإدارة الوقت لدى العاملين فقد بلغ الوزن النسبي "79.47%" .
- هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض منها السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المـدير، ودعـم التجديـد والابتكـار والتحفيز على الإبداع.

- اتضح من خلال الدراسة أنه يتم تدريب العاملين على المهام والوظائف الجديدة بشكل دوري بمستوى منخفض نسبياً، فقد بلغ الوزن النسبي " 62.08%" مما قد يؤثر سـلباً على المهام التي تم تفويضها.
- تبين من خلال الدراسة أن الموظفين يتحفظون عن مصارحة مرؤوسـيهم بالأخطـاء التي يرتكبونها فقد بلغ الوزن النسبي " 60.36%" .
- ليس هناك تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحـوافز الماديـة والمعنوية التي يتم إعطاؤها للعاملين فقد بلغ الوزن النسبي "59.36%".
- ظهر أن النسبة الأعظم من العاملين في المناصب الإدارية هم من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور من مجتمع الدراسة 92.3 % ونسبة الإناث من مجتمع الدراسة 7.7% .
- تبين من خلال الدراسة وجود فروق بين إجابات المبحـوثين حـول أثـر تفـويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير الجامعة، وأن الفروق لصالح الجامعة "الإسلامية ".
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين إجابـات المبحـوثين حـول أثـر تفـويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لم يتضح أن هناك فروق بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات علـى تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- تبين وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات علـى تنميـة المهارات الإدارية تعزى لمتغير العمر والفروق لصالح الأكبر سناً.

- اتضح من خلال الدراسة وجود فروق بين إجابات المبحوثين حـول أثـر تفـويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير الجـنس والفـروق لصالح الذكور.

7.2 التوصيات:

- العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات لما لذلك من أثر قـوي علـى تنميـة المهارات الإدارية للعاملين وذلك من خلال تطوير هيكل تنظيمي قـوي ورفـع ثقـة الإداريين بالمرؤوسين وأنهم على مستوى جيد من الكفاءة لأداء المهام والواجبات التي ستفوض إليهم.
- توضيح الأنظمة واللوائح الإدارية وبالذات ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الإيجابي على إنجاح عملية التفويض.
- ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات كي يتمكن من إنجاز العمل علـى أكمل وجه
- العمل على تدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك مـن أثر قوي على إنجاح عملية التفويض.
- تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تعزيز الثقة بالعاملين معهم.
- العمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهام وعدم إنتظار العاملين حتى تنفيـذ كامل المهمة.
- تشجيع العاملين على القيام بمداخلات عن المهام والواجبات الجديـد التـي يقومـون بتنفيذها الأول مرة.

- تعزيز العلاقة بين المدراء والموظفين من خلال الاجتماعات الدوريـة ومـصارحتهم بأخطاء العمل وتوضيح سبل تجنبها وعدم تكرارها.
- العمل على إيجاد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويـضها للعـاملين والحـوافز المادية والمعنوية التي يتم إعطاؤها للعاملين.
- تعزيز دور المرأة في المناصب الإدارية العليا.

7.3 عناوين مقترحة لدراسات أخرى:

1. دراسة أثر التفويض على تنمية المهارات الأخرى (التخطيط، حل المشكلات، التفاوض، اتخاذ القرارات، ..... وغيرها).
2. أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظرا العاملين.
3. معوقات التفويض في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. أثر تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة علـى الرضـا الوظيفي.

المراجـع العربية :

- القرآن الكريم.
- أبو زيد، محمد (1977) أثر التفويض في الإصـلاح الإداري، القـاهرة، دار النهـضة العربية.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2009) مدخل الى إدارة الوقـت، الأردن، دار المـسيرة للنـشر والتوزيع.
- أورتيز، إيفين وأخرون (2004)، تفويض السلطة والمسائلة، الجزء الثاني، سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، جنيف.
- آموس جولي آن (2002) فن الإدارة بالتفويض، ترجمة : د.خالد العامري، القـاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع .
- آموس، جولى آن (2002) فن الاداره بالتفويض، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- برس، يورك (2002) سلسلة الإدارة العملية، التفويض للأداء الناجح، بيـروت، مكتبـة لبنان.
- أل علي، رضا والموسوي، سنان (2001) وظائف الإدارة المعاصرة نظـرة بانوراميـة عامة، عمان مؤسسة الوراق للنشر
- برس، يورك (2001) سلسلة الإدارة المثلى، التفويض الفعال، بيروت ،مكتبة لبنان.
- جراي، جري (1988) الإشراف مدخل علم السلوك لإدارة الناس، ترجمة : د. وليد عبـد اللطيف. هوانة، مراجعة : د. حسين العلوي، السعودية ، معهد الإدارة العامة.
- جواد، شوقي ناجي (2000) إدارة الأعمال منظور كلي، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- ديسلر،جاري (1985) أساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثـة، تعريـب: د. عبـد القادر عبد القادر، مراجعة: د. سلطان بن محمد سلطان ، الرياض، دار المريخ .
- الزرد، صلاح (1989) التعليم العالي في الأراضي الفلسطينية، سلسلة الدراسات التربوية، العدد الثالث.
- حبتو، عبد العزيز صالح (2009) مبادئ الإدارة العامة، عمـان، دار المـسيرة للنـشر والتوزيع.
- الحلو، ماجدة راغب (1982) علم الإدارة العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- حريم، حسن محمود (2000) تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمـل، ط2، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2002) التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- لافي، محمود الجعفري ودارين (2004) مدى العلاقـة بـين خريجـي التعلـيم العـالي الفلسطيني ومتطلبات سوق العمل الفلسطينية، فلسطين.
- المجلس الأعلى للتربية والثقافة والعلوم، ودائرة التربية والتعليم العالي بمنظمـة التحريـر الفلسطينية (1985) التعليم العالي في فلسطين المحتلة فلسفته وأهدافه وروحه.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونين (1992) الإدارة الكفؤة " ادارة المنشآت الإقتصادية ".
- منظومة القضاء والتشريع في فلسطين-جامعة بيرزيت، قانون رقم (11) لـسنة 1998 م بشأن التعليم العالي.
- النجار، فريد راغب محمد (1999) المديرون والمنظمـات : مـدخل تجريبـى لتنميـه المهارات، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- السلمي، علي وأخرون (1995) أساسيات الإدارة (1) ، جامعة القاهرة.

- العلاق، بشير (1999) اسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمـان دار اليـازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، صبحي جبر (2005) تطوير الفكر والأساليب في الإدارة، عمـان، دار الحامـد للنشر والتوزيع.
- عبد الله، شوقي (2006) إدارة الوقت ومدارس الفكر الاداري، الأردن، دار أسامة للنـشر والتوزيع.
- عباس، علي (2004) أساسيات علم الإدارة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العزاوي، نجم (2006) التدريب الإداري، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عساف، محمود (1982) أصول الإدارة ، القاهرة، جامعة القاهرة.
- فليه، فاروق، السيد عبد المجيد (2005) السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليميـة، عمان، دار المسيرة للنشر.
- الفرا، ماجد محمد وأخرون (2002) الإدارة المفـاهيم والممارسـات، فلـسطين، غـزة، الجامعة الإسلامية،كلية التجارة.
- صبح، فتحي أحمد (1990) إدارة التعليم العالي بالضفة الغربية وقطـاع غـزة ، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006) مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الصرن، رعد حسن (2002) صناعة التنمية الإدارية في القـرن الحـادي والعـشرون، دمشق، دار الرضا للنشر.

- الصرن، رعد حسن (2002) صناعة التنمية الإدارية في القـرن الحـادي والعـشرين، سوريا، دار الرضا للنشر.
- القريوتي، محمد قاسم (2000) السلوك التنظيمي دراسـة الـسلوك الإنـساني الفـردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الاردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شاويش، مصطفى نجيب (1993) الإدارة الحديثة مفاهيم، وظـائف، وتطبيقـات، عمـان الجامعة الاردنية، دار الفرقان.
- الشرقاوي، علي (1980) إدارة الأعمال الوظائف والممارسات، الإسـكندرية، مؤسـسة شباب الجامعة.
- تيصفا، ميدين وبيتر شافيز (2005) تحديات القيادة للإدارة الأفعال، ترجمة : د. سـلامة حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون.

الرسائل الجامعية:

- آل زمانان، عبد الله أحمد (2001) معوقات تفويض السلطة على إمارة منطقـة نجـران رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- بدران، نبيل على على أحمد (2005) تقييـم تفـويـض السلطة للعاملين وأثرهـا علـى انتماء العاملين وجودة الخدمات المقدمة في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة جامعـة الفيـوم قطاع الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الجبار، جميل عبد (1987) تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المـستقلة فـي الأردن رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
- دونالد، ماك ، ترجمة حسن ياسين: تفويض السلطة ميدان رئيسيان للإدارة الفاعلة، مجلـة الإدارة العامة، العدد العاشر، السنة السابعة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- زكي، شفيق التفويض في الاختصاص" دراسة حول أحكامه ومدى كفايتها لمواجهة مشكلة التركيز الإداري،مجلة الادارة، مجلد3، عدد2 القاهرة، أكتوبر.
- الزعبي، دلال محمد (2004) درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد الخامس، العدد الثالث، سبتمبر.
- الحجري، حميد بن ناصر بن حمد (2003) أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، صحيفة الوطن.
- الحربي، محمد بن عطية (2007) تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية- دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود
- العنزي، فهد بن اسمر (2006) اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة .
- العثمان، محمد بن عبد الله (2003) تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- العتيبي، عايض سعدون (1996) موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
- عبابنة، عبد الحليم، و إسماعيل أحمد (2008) دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- العبودي، محسن محمد: أساليب القيادة الإدارية الحديثة بين المركزية واللامركزية، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، المجلد17، العدد الرابع.

- تركي، أمجد وديان، واصف (2004) تفويض السلطة عند مديري وكالـة الغـوث فـي محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة النجاح الوطنية.
- الخوالدة، تيسير والجحاوشة، ياسين أحمد (2008) مستوى الممارسات الديموقراطية لدى رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئـات الإدارية فيها رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمـان العربيـة للدراسـات العليـا، البصائر مجلة علمية محكمة المجلد 12 العدد 2 .
- غبوش، أحمد الطيب: تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمـة المدنيـة، مجلـة الإدارة العامة، العدد 35 السنة العاشرة، سبتمبر.

المراجع الإنجليزية:

- Human, Arif Hassan, (2007) resource development and organizational values, Journal of European Industrial Training, http://www.emeraldinsight.com/ersearchregister.
- Certo, Samuel (1995) Modern Management Quality, Ethics, and the Global Environment, fifth edition, Rollins Colleges.
- Certo, Samuel (2007) Modern Management, Adding Digital Focus, Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.
- Dessler, Gary (2006) Management Principles and Practices for Tomorrows Leaders, Florida International University, Person Prentice Hall.
- Kmeikle, Delegation and the Leadership Process (2006) http://www.oppapers.com/search.php.com/ersearchregister.
- Luthans, Fred & Hodgetts, Richard (2004) Business, second edition, mcgraw - hill book company.

- Mullins, Laurie (2008) Essentials of Organizational Behavior, Book aid international, Person Prentice Hall.
- Murray, John (2008) Business stubies , second edition Karen Barrington, peter stimpson.
- Scarborough, Norman & Zimmerer, Thomas (1997) Effective Small Management, Chartes E.Merrill Publish Company.
- Warlingham Surrey, Co-ordination and delegation : the core development competencies to create competitive edge, 2005 , http://www.emeraldinsight.com/ersearchregister.
- Whetten, David & Cameronm, Kim & Woods, Mike (2005) Developing Management Skills for Europs, Second Edition, Person Prentice Hall.

مواقع إلكترونية:

http://www.kacst.edu.sa/Ar/aboutkacst/media/Lists/List3/Attachments

11/11/2009

1http://www.unjiu.org/data/reports/2004/ar/2004_07A.PDF

http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID=93

http://www.qou.edu/homePage/arabic/index.jsp?pageId=7

http://www.alazhar.edu.ps/arabic/About/About.htm

http://www.iugaza.edu.ps/ar/Deanery/DevelopingPlanning/DevelopingPlanning.aspx?PageID=23

http://www.mohe.gov.ps/ShowArticle

http://www.alaqsa.edu.ps/ar/aqsa_develop.pdf.

http://www.gwu.edu.ps/about/intro

http://www.uou.edu.ps/inside-sd-10-rd-378.html

http://www.up.edu.ps/ar/index_website.php?action=upborn

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

المحكمين

ملحق رقم (2)

الإستبانة

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة

الإسم	التخصص وجهة العمل
أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
د. نجوى صالح	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
د. محمد كلخ	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسـلامية - غزة
كليـــة الدراســات العليا
ماجستير إدارة أعمال

الأخ الكريم، الأخت الكريمة ...

الإستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

أما بعد...

نرجو التكرم بمساعدتنا في تعبئة الإستبانة المرفقة بكل صراحة وموضوعية، علماً أنها مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط وذلك لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال بعنوان:

"أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين "

(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث
عبد العزيز محمد الحلو

(استبانه رقم 1)

المعلومات الشخصية:-

- **المؤهل العلمي:** دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- **الجامعة :** الإسلامية ☐ الأزهر ☐ الأقصى ☐
- **سنوات الخبرة :-** 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 فأكثر ☐
- **العمـــــر :-** 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 فأكثر ☐
- **الجنـــس : -** ذكـر ☐ أنثـى ☐

(استبانه رقم 2)

مسلسل	ضع الدرجة التي تناسبك من (1-10) لكل فقرة من الفقرات التالية مع العلم أنه كلما اقتربت الإجابـة مـن (10) دل ذلك على تأييدك للفقرة وكلما اقتربت الدرجة من (1) دل ذلك على عدم تأييدك للفقرة	
أولاً: قياس مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة		
-1	يستطيع الموظفون العاملون معك التصرف بشكل تام في حال عدم وجودك إذا لزم الأمر.	
-2	يتكون الجزء الأكبر من عملك من مهام يمكن للعاملين معك القيام بتنفيذها.	
-3	يتوفر لديك الوقت للحديث مع الموظفين عن أي أمور متعلقة بالعمل الذي يقومون به .	
-4	يقوم الموظفون بمداخلات بشكل متكرر للسؤال عن بعض القـرارات أو الإرشـادات بحيـث يمكنهم التعامل مع المهام الخاصة بهم.	
-5	تستطيع تسليم الأعمال(المهام أو المشروعات) في المواعيد المحددة لها دون الاضطرار إلى العمل ساعات إضافية.	
-6	يشعر العاملون حولك أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم.	
-7	لا يتم إعادة القيام بالأعمال التي قمت بتفويضها للمرؤوسين.	
-8	تواجه مشكلات في تكليف الموظفين بمسؤولية أحد الأعمال أو المهام.	
-9	الموظفون الذين تفوضهم ينجزون أعمالهم في المواعيد المقررة	
-10	يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بأي مهام أخرى.	
-11	يتوافر لديك الوقت لتخطيط الأعمال والمهام وإدارة العمل الخاص بك.	
-12	يتم العمل على تدريب الموظفين بشكل دوري.	
-13	يتوافر لديك وقت الكاف لوضع الخطط والبرامج وتطوير العمل.	
-14	أنت ماهر فيما يتعلق بوضع الأهداف وجعل الموظفين يقومون بتنفيذ المهام المسندة إليهم	
-15	لا تشغل نفسك كثيراً في الأعمال الروتينية	
-16	يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازٍ من أعباء العمل	

مسلسل	ضع الدرجة التي تناسبك من (1-10) لكل فقرة من الفقرات التالية مع العلم انه كلما اقتربت الإجابـة مـن (10) دل ذلك على تأييدك للفقرة وكلما اقتربت الدرجة من (1) دل ذلك على عدم تأييدك للفقرة	
17-	تنذر الأخطاء الناتجة عن إنجاز العمل من قبل المرؤوسين	
18-	معايير الأداء المطلوب الإلتزام بها من قبل المرؤوسين مناسبة.	
19-	يكون الموظفون سعداء بالاعتراف أمامك بأي خطأ يرتكبونه	
20-	الموظفون العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك بشكل مناسب	
خصائص التنظيم الإداري داخل المؤسسة		
21-	يوجد توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف	
22-	يوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض داخل الجامعة	
23-	يتمتع المفوض إليه بالصلاحيات والسلطات الكاملة للآداء المهام الموكلة إليه.	
24-	يتوافر الوضوح والاستقرار في نظم العمل وطرقه وإجراءاته.	
25-	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية.	
26-	يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضا والحوافز(المادية والمعنوية) التي تم إعطاؤها للموظفين.	
27-	تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل.	
28-	يتسم التنظيم الإداري بالاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين.	
29-	توفر الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين بشكل مستمر.	
30-	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة.	
31-	تفصح الإدارة للمرؤوسين عن رؤيتها عن السياسات بصراحة وانفتاح.	
32-	تضع الإدارة العليا أسلوب فرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.	
33-	تتوفر الأجهزة والمعدات الحديثة في المؤسسة لأداء المهام بطريقة إبداعية.	
ثانياً: العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين		
أ: تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين		
34-	يزيد التفويض من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية.	
35-	يزيد التفويض من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات.	
36-	يعمل التفويض على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين	
37-	يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية.	
38-	يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية.	
39-	يزيد التفويض من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة .	
40-	يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل.	
41-	يزيد التفويض من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بالوظيفة.	
42-	يعمل التفويض على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.	

43-	يعمل التفويض على دعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.	
44-	يعمل التفويض على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها.	
مسلسل	ضع الدرجة التي تناسبك من (1-10) لكل فقرة من الفقرات التالية مع العلم انه كلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على تأييدك للفقرة وكلما اقتربت الدرجة من (1) دل ذلك على عدم تأييدك للفقرة	
ب: تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.		
45-	يزيد التفويض من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق.	
46-	يساعد التفويض على خفض نسبة منازعات العمل.	
47-	يعمل التفويض على تقبل العاملين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة .	
48-	يعمل التفويض على الحد من انعزال بعض العاملين وانطوائهم عما يجري حولهم من أمور في العمل.	
49-	يعمل التفويض على إيجاد جو من الترابط بين العاملين داخل المؤسسة.	
50-	يعمل التفويض على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين.	
51-	يعمل التفويض على توفير نمط علاقات إنسانية يسوده التفاهم والمشاركة.	
52-	تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح.	
53-	يعمل التفويض على الشعور بالرضا و الانتماء إلى بيئة العمل بين العاملين.	
ج: رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين		
54-	يعمل التفويض على توفير الوقت على كافة المستويات الإدارية.	
55-	يساهم التفويض في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.	
56-	يساعد التفويض على استغلال كافة أوقات العاملين.	
57-	يعمل التفويض على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل.	
58-	يزيد التفويض من انجاز الأعمال في الوقت المحدد.	

تم بحمد الله

شكراً لحسن تعاونكم