

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها  
بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

**|To What Extent the Deans of Faculties Delegate the Authority at Gaza Universities and its Impact on Job Satisfaction of University Staff**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

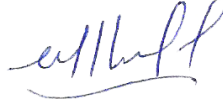
## DECLARATION

**The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree of qualification**

اسم الطالب: عبد السلام سلمان عبد الله أبو مسامح

**Student's name: Abd Alsalam S. A. Abu Musameh**

**Signature:**



**التوقيع:**

**Date:**

**2013/12/10**

**التاريخ:**



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارة تربوية

**درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية  
بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس**

**To What Extent the Deans of Faculties Delegate the Authority at Gaza  
Universities and its Impact on Job Satisfaction of University Staff**

إعداد الباحث

عبد السلام سلمان أبو مسامح

رقم جامعي 120110387

إشراف الدكتور الفاضل

سليمان حسين المزين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية-الإدارة التربوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي 1150

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحوث العلمي والدراسات العليا

الرقم ج.س.غ/35/..... Ref

التاريخ 2013/12/10..... Date

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/  
عبد السلام سلمان عبدالله أبو مسامح لنيل درجة الماجستير في كلية التربية / قسم  
أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات  
غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 06 صفر 1435هـ، الموافق 2013/12/10م الساعة  
الواحدة ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. سليمان حسين المزين
.....	مناقشاً داخلياً	د. محمد عثمان الأغا
.....	مناقشاً خارجياً	د. رزق عبد المنعم شعت

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية / قسم  
أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

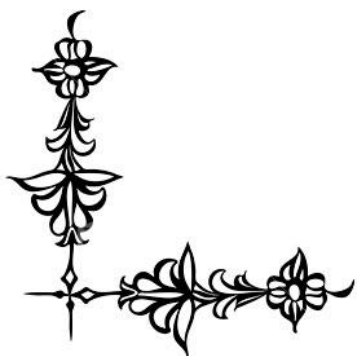
مساعد نائب الرئيس للبحوث العلمي والدراسات العليا

.....  
أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَقْبَلْنَا رَأْسَهُ  
مُسْرًا سُرْمَةً  
زَادَ نَبِيَّ عَلِيمًا  
عَامًا عَامًا

(طه، 114)



## الإهداء

إلى والديّ الكريمين اللذين كان لهما الفضل بعد الله عز وجل في حُسن تربيّتي وتعليمي، فلهما مني جزيل  
الشكر والتقدير والدعاء...

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء...

إلى زوجتي، رفيقة دربي، وأبنائي، قرّة عيني...

إلى أساتذتي ومعلمي الخير...

إلى أصحاب الفضل والعطاء...

إلى الشهداء والأسرى الأوفياء...

إلى إخواني في الله أهل العزة والإباء...

إلى عائلتي ومدرستي وجامعتي ووزارتي ووطني فلسطين...

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجياً المولى عزّ وجلّ أن يعلمنا ما ينفعنا، وأن ينفعنا بما  
علمنا، وأن يزيدنا علماً.



## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. لا يسعني بعد أن منّ الله عليّ بإكمال الدراسة إلا أن أسجد لله شكراً على عظيم نعمائه وكرمه، بأن وفقني في إتمام هذه الرسالة التي بين أيديكم.

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور سليمان حسين المزين، لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وتقديمه النصح والإرشاد لإخراج هذه الدراسة إلى النور، فجزاه الله عني كل خير، وكذلك الشكر موصول لعضوي لجنة المناقشة كل من:

الدكتور/ محمد عثمان الأغا  
الدكتور/ رزق عبد المنعم شعت  
حفظه الله  
حفظه الله

لتفضلهما بمناقشة الرسالة، وقد تكرماً بوضع بصماتهما البارزة على رسالتي لتخرج أكثر قوة وأفضل إخراجاً فلهم مني كل احترام وتقدير، كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بتحكيم أداة الدراسة.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لاتساع صدورهم، وتعاونهم في الاجابة على أداة الدراسة.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر لجميع من شجعني وساعدني لإتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر الأخت الفاضلة آمال أبو شاويش فجزاها الله خير الجزاء.

الباحث

عبد السلام سلمان أبو مسامح

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	من هدي القرآن الكريم
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>10-1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
4	أولاً: مشكلة الدراسة
5	ثانياً: أهداف الدراسة
6	ثالثاً: فرضيات الدراسة
8	رابعاً: أهمية الدراسة
8	خامساً: حدود الدراسة
9	سادساً: مصطلحات الدراسة
<b>28-11</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
12	أولاً: تفويض السلطة
13	مقدمة
13	مفهوم تفويض الصلاحيات
15	التفويض من منظور إسلامي
17	عناصر عملية تفويض الصلاحيات
18	أهمية عملية التفويض ومزاياها
20	المبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية التفويض

23	مستويات التفويض
24	ما يجب مراعاته في عملية التفويض
25	معوقات عملية التفويض
29	ثانياً: الرضا الوظيفي
31	نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
31	مفهوم الرضا الوظيفي
34	أهمية الرضا الوظيفي
36	العوامل التي تؤثر وتحقق الرضا الوظيفي
40	ثالثاً: العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي
64-42	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
43	أولاً: الدراسات المتعلقة بالتفويض
51	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
58	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالتفويض والرضا الوظيفي
61	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
82-65	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>
66	منهجية البحث
67	مجتمع الدراسة
68	عينة الدراسة
71	أداة الدراسة
72	صدق الاستبانة
78	ثبات فقرات الاستبانة
80	المعالجات الإحصائية
142-83	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها</b>
84	اختبار التوزيع الطبيعي
85	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول وتفسيرها
97	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الأولى وتفسيرها



98	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثانية وتفسيرها
100	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثالثة وتفسيرها
101	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرابعة وتفسيرها
103	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني وتفسيرها
121	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الخامسة وتفسيرها
123	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية السادسة وتفسيرها
124	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية السابعة وتفسيرها
126	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثامنة وتفسيرها
129	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية التاسعة وتفسيرها
132	توصيات الدراسة
133	مقترحات الدراسة
134	المصادر والمراجع
143	الملاحق

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
67	توزيع مجتمع الدراسة	1
68	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	3
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة سنوات الخدمة	4
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	5
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	6
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية	7
74	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.	8
76	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية	9

	للمحور .	
78	مصفوفة معاملات كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	10
79	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة.	11
80	معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة.	12
84	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	13
85	تحليل أبعاد المحور الأول.	14
88	تحليل فقرات البعد الأول(مجال تفويض المهام والواجبات)	15
91	تحليل الفقرات المحور الثاني (مجال تفويض السلطات _ اتخاذ القرار)	16
94	تحليل الفقرات المحور الثالث(الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض)	17
97	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية.	18
98	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخدمة.	19
99	يوضح نتائج الفروق باستخدام شفيه.	20
100	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الكلية	21
101	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الجامعة	22
102	يوضح نتائج الفروق باستخدام شفيه.	23
104	تحليل أبعاد المحور الثاني.	24
107	تحليل فقرات البعد الأول ( ظروف العمل وطبيعته)	25
110	تحليل الفقرات البعد الثاني (العلاقة مع المسؤولين في الجامعة)	26

114	تحليل الفقرات البعد الثالث (العلاقة مع الزملاء)	27
116	تحليل الفقرات البعد الرابع (الرواتب والترقيات والحوافز)	28
119	تحليل الفقرات البعد الخامس (التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية)	29
121	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول المستوى الوظيفي يعزى لمتغير الرتبة العلمية	30
123	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول المستوى الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخدمة	31
124	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول المستوى الوظيفي يعزى لمتغير الكلية	32
126	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول المستوى الوظيفي يعزى لمتغير الجامعة.	33
127	يوضح نتائج الفروق باستخدام شففيه.	34
129	معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.	35
130	أوزان فقرات علاقة تفويض الصلاحيات بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس	36

### فهرس الملاحق

الموضوع
الاستبانة في صورتها الأولى
كشف بأسماء السادة المحكمين
الاستبانة في صورتها النهائية
كتاب تسهيل مهمة باحث

## ملخص الدراسة

درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

للباحث: عبد السلام سلمان أبو مسامح

المشرف: الدكتور الفاضل سليمان المزين

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (500) عضو، في حين تكونت عينة الدراسة من (217) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات (الإسلامية - الأزهر - الأقصى) أي ما نسبته (40%) من إجمالي المجتمع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتين، وكانت الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، اشتملت على (3) مجالات وكان مجموع فقراتها (37) فقرة، والاستبانة الثانية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، تكون من (5) مجالات وكان مجموع فقراتها (38) فقرة، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستنتاجات التالية:

- حازت ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة بصورة عامة على درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.76)، وبوزن نسبي (75.20%)، وكانت مجالات تفويض الصلاحيات مرتبة على النحو التالي: حصل مجال تفويض السلطات (اتخاذ القرار) على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.60%)، تلاه مجال تفويض المهام والواجبات بوزن نسبي قدره (74.60%)، ثم جاء مجال الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض، والذي حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (74.20%).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير (الرتبة العلمية، الكلية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير (سنوات الخدمة) في مجالي تفويض السلطات (اتخاذ القرار) و تفويض المهام والواجبات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير (سنوات الخدمة) في مجال الضبط والمساءلة لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الممتدة لأكثر من (10) سنوات .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير (الجامعة) لصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر عند المقارنة مع جامعة الأقصى في مجالي تفويض المهام والواجبات والضبط والمساءلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير (الجامعة) لصالح جامعة الأزهر عند المقارنة مع الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في مجال تفويض السلطة (اتخاذ القرار).
- حاز مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة على درجة كبيرة (3.86)، وبوزن نسبي (77.20%) ، وكانت مجالات الرضا الوظيفي مرتبة على النحو التالي: حصل مجال التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.20%)، تلاه مجال العلاقة مع الزملاء بوزن نسبي قدره (79.40%)، ثم جاء مجالي العلاقة مع المسؤولين في الجامعة وظروف العمل وطبيعته بوزن نسبي موحد قدره (76.00%)، وأخيرًا مجال الرواتب والترقيات والحوافز بوزن نسبي قدره (73.40%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير (الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير (الجامعة) لصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر عند المقارنة مع جامعة الأقصى في جميع المجالات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير (الجامعة) لصالح جامعة الأزهر عند المقارنة مع الجامعة الإسلامية في مجال الرواتب والترقيات والحوافز.
- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

تناولت توصيات الدراسة ما يلي:

في ضوء نتائج تفويض الصلاحيات:

1. ضرورة أن تولي إدارة الجامعات الفلسطينية الاهتمام بتطوير الأنظمة الإدارية فيها وخاصة نظام تفويض الصلاحيات بمجالاته المختلفة.
2. على إدارة الجامعات الفلسطينية الاهتمام بمجال الضبط والمسائلة خلال عملية التفويض للمهام والسلطات والتي يتم تفويضها.

في ضوء نتائج الرضا الوظيفي:

1. ضرورة أن تولي الجامعات الفلسطينية اهتماماً بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها بصورة عامة لجميع مجالات الرضا الواردة في استبيان هذه الدراسة، وتولي اهتماماً خاصاً بمجال الرواتب والترقيات والحوافز.
2. ضرورة اهتمام الجامعات الفلسطينية بالبنية التحتية وخاصة فيما يتعلق بأعداد القاعات الدراسية للطلبة ومساحتها.
3. على إدارة الجامعات الفلسطينية الالتزام بالموضوعية فيما يتعلق بالترقيات والابتعاث "البعد عن الاعتبارات السياسية والحزبية والمحسوبية".

في ضوء العلاقة بين تفويض الصلاحيات الرضا الوظيفي:

1. ضرورة أن تعزز إدارة الجامعات الفلسطينية الخاصة نواحي القوة في أنظمتها الإدارية والخاصة بعمليات تفويض الصلاحيات باعتبارها متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
2. ضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم العالي اهتمامًا خاصًا بالجامعات الفلسطينية الحكومية وذلك بتطوير النظم الإدارية فيها، ومراجعة نقاط الضعف في مجالات تفويض الصلاحيات فيها للوصول بأعضاء هيئة التدريس لمستوى من الرضا الوظيفي المشابه لزملائهم في الجامعات العامة.

## Abstract

### **[To What Extent the Deans of Faculties Delegate the Authority at Gaza Universities and its Impact on Job Satisfaction of University Staff**

**Researcher: AbdAlsalam Abu Musameh**

**Supervisor: Dr. Sulaiman Almzaiyen**

This study aims at examining the extent to which the deans of faculties delegate the authority at Gaza universities and its impact on job satisfaction of the staff.

This study sample includes staff members of all Gaza universities (500 members). The number of staff members of (Islamic- Alazhar and Alaqsa universities) is (217 members), which presents **(40%) of the total population**. The researcher follows the analytical- descriptive method to apply this study. The researcher introduces a two-section questioner. The first section contains personal data, and the second discusses the main subjects of the study, which are the extent to which the deans of faculties delegate the authority at Gaza universities (containing three domains and **37** items).The Second measures the extent to which Gaza universities staff is satisfied at the job (containing **5** domains and 38 items) presents the second subject. The researcher used the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) to analyze the responses of the sample members.

These were the study results:

- The deans of faculties at Gaza universities delegate authorities as follows: decision-making **(76.60%)**, assignment of tasks and duties **(74.60%)**, and accountability **(74.20%)**
- There were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between means of staff's responses about the extent the deans of faculties can delegate authorities due to (education degree and faculty variables).
- There were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between means of staff's responses according the extent the deans of faculties can delegate authorities due to (experience) when making decisions and assigning tasks.



- There were significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) a between means of staff's responses according to the extent the deans of faculties can delegate authorities because of (experience) in the domain of accountability in favor of 10-year experience staff.
- There were significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) a between means of staff's responses according to the extent the deans of faculties can delegate authorities due to (university) in favor of Islamic university and Alazhar university staff comparing with Alaqsa university staff in the domains of accountability and assignment of tasks.
- Job satisfaction at Gaza universities presented a high percentage. The domains of job satisfaction were as follows: self-realization and social status (**85.20%**), mutual relationship with colleagues (**79.40%**), relationship with university officials (**76.00%**), job nature (**76.00 %**), and salaries and promotions (**73.40%**).
- There are no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) a between means of staff's responses regarding job satisfaction because of (education degree- experience- faculty).
- There were significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) a between means of staff's responses regarding job satisfaction due to (university) in favor of Islamic university and Alazhar university comparing with Alaqsa university in all domains.
- There were significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) a between means of staff's members regarding job satisfaction due to (university) in favor of Alazhar university comparing with Islamic university in the domain of salary and promotion.
- There was a positive significant correlation at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between means of staff's responses according to the extent the deans of faculties can delegate authorities at Gaza universities.

#### Recommendations:

According to the results of authority granting, the administration of Palestinian universities shall:

1. Promote the administrative regulations, basically delegating authorities in its all types.
2. Take into consideration the importance of accountability.

According to the results of job satisfaction, the administration of Palestinian universities shall:

1. Focus on the importance of job satisfaction of the staff and especially salary and promotion.
2. Provide suitable study rooms.
3. Be objective concerning promotions and scholarships regardless of political affiliations.

According to the relationship between delegating and job satisfaction:

1. The administration of Palestinian universities shall strengthen the administrative regulations, specially granting authority which is an effective factor on job satisfaction of university staff.
2. The ministry of education and high education shall promote the administrative regulations, and improve the points of weakness regarding authority delegating at universities in order to develop job satisfaction of the university staff.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- أولاً: مشكلة الدراسة.
- ثانياً: أهداف الدراسة.
- ثالثاً: فرضيات الدراسة.
- رابعاً: أهمية الدراسة.
- خامساً: حدود الدراسة.
- سادساً: مصطلحات الدراسة.

## مُقَدِّمَةٌ

مع بدايات القرن العشرين، ظهر علم الإدارة كفرع من فروع العلوم الإنسانية، وشهد هذا القرن نموًا متزايدًا في دراسة هذا العلم؛ فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمرًا مألوفًا. وفي المجالات العملية أصبحت الإدارة ضرورة حتمية؛ أي أن انجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبالرغم مما قدّمه العلماء والرواد من تعريفات متباينة لمصطلح الإدارة، شأنها في ذلك شأن العديد من مصطلحات العلوم الإنسانية؛ إلا أنه يمكننا القول بأنها عملية اجتماعية مستمرة تتداخل وظائفها المتمثلة في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

بناء على ما سبق تدرك الإدارة الحديثة أن نجاح المنظمة مرهونٌ بتحقيق أهدافها، وأن الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية، وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. (الشبلي والنسور، 2009: ص158).

والإدارة الفعّالة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي، إذ لا بد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة. فوجود الأموال والأفراد والموارد والمعلومات لا يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها إلا إذا كانت هناك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج علمي. (عواد، 2012: ص19).

وتزايد إدراك قادة المنظمات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها استثمارًا أفضل؛ مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية، وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها. (الشبلي والنسور، 2009: ص158).

وبالتالي يتجه الفكر الإداري المعاصر لتبني نمط الإدارة اللامركزية، للاستفادة من طاقات وخبرات الهياكل البشرية من ذوي المعرفة؛ حيث لم يعد هناك مبرر لاتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يحصر كافة الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم. (الشبلي والنسور، 2009: ص32)؛ إذ يصعب إن لم يكن من المستحيل أن تتواجد المركزية المطلقة في التنظيمات المعاصرة، والتي تتميز بالتعقيد وضخامة الحجم، ولاشك أن توزيع السلطة واتباع اللامركزية الإدارية يحقق الكثير من الفوائد. (القيوتي، 2008: ص151).

ويشير العديد من الباحثين إلى أن تفويض السلطة في الجامعات كمؤسسات كبيرة الحجم عملية مهمة نظرًا لكبر حجم هذه المؤسسات من جهة، وتنوع وحداتها الفرعية وتعدد تخصصاتها وتنوع مستوياتها من جهة أخرى؛ مما يجعل هذه العملية داخل تلك المؤسسات أمراً ضرورياً لضمان سير العمل بها وتحقيق أهدافها في تناسق وتكامل وانسجام. (فرحة، 2012: ص2237)

وقد جاء الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك كنتيجة لزيادة الشعور بأهمية الرضا الوظيفي لديهم أثناء ممارستهم لمهامهم، ولما لأعضاء هيئة التدريس من أدوار في رسم المستقبل لمجتمعاتهم، وللقوة التي يملكونها في تطوير ونقل الأهداف والغايات لمؤسسات التعليم العام (طناش، 1990: ص239).

وأكدت نتائج الدراسات على أن تفويض السلطة هي العملية التي تسمح بتخفيف العبء على مدير المؤسسة، وإعداد الصف الثاني من المديرين، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة للمديرين للانشغال بالأعمال الأهم كالتخطيط والتطوير والقيادة الفكرية والثقافية للمؤسسة. (فرحة، 2012: ص2236)، ويذهب البعض إلى القول أن إحداث التغيير لا يتم دون إحداث التفويض. (الزغبى، 2004: ص325).

وتدل الأدلة البحثية على أن الأداء البشري المرتفع هو نتاج ثلاثة عوامل أساسية، هي: العامل الأول هو الدافعية إلى العمل ومدى شعور الفرد بالرغبة في العمل، والعامل الثاني هو مدى توفر المهارات المناسبة عند الفرد لأداء العمل بشكل جيد، والعامل الثالث هو مدى توفر الفرص

للفرد لاستخدام مهاراته لأداء المهمات المطلوبة. ويشترط توفر العوامل الثلاثة حتى تتحقق الإنتاجية في العمل، ويأتي الرضا الوظيفي في هذا المجال ليشكل عنصراً مهماً في تحديد العامل الأول من الأداء المتميز وهو الدافعية إلى العمل؛ فالدافعية إلى العمل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة ردود فعل نفسية وفسولوجية نحو العمل ومهامه والظروف المحيطة به، والموظف الراضي تتكون لديه ردود فعل نفسية إيجابية مما ينعكس على الدافعية وبالتالي على الأداء بشكل عام. (الزعيبي، 2011: ص19)

ويعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للمفوضين الأداء الجيد ويؤدي إلى شعورهم بالفخر واحترام الذات وتحفيزهم على التفكير بكل ما من شأنه أن يطور العمل في المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي يكون التفويض عنصراً مهماً في تحديد العوامل الثلاثة مجتمعة. (أبو معمر، 2009: ص79)

وقد أكدت دراسة العتيبي (2011)، ودراسة السحباني (2012)، ودراسة شلايل (2007)، ودراسة Hung (2006)، على وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق توضيحه واستكمالاً لجهود الآخرين، جاءت هذه الدراسة للبحث في درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات.

#### مشكلة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على نتائج الأبحاث التربوية المعاصرة بشكل عام، والأبحاث المتعلقة بتفويض الصلاحيات وعلاقتها بمتغيرات متعددة كالرضا الوظيفي بشكل خاص، ويهدف المساهمة في تطوير العملية الإدارية في الجامعات الفلسطينية انبثقت مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها، وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض الصلاحيات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة تفويض الصلاحيات من قبل عمداء الكليات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية، الجامعة)؟

3. ما درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لرضاهم الوظيفي يعزى لمتغيرات الدراسة (الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية، الجامعة)؟

5. هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات وبين متوسط تقديراتهم لدرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة؟

أهداف الدراسة:

أما أهداف الدراسة الحالية فهي على النحو الآتي:

1. قياس تفويض الصلاحيات من قبل عمداء الكليات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.

2. التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية، الجامعة).

3. تحديد درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

4. التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لرضاهم الوظيفي يعزى لمتغيرات الدراسة (الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية، الجامعة).

5. دراسة العلاقة بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

#### فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لدرجة تفويض الصلاحيات من قبل عمداء الكليات تعزى لمتغير الرتبة العلمية. (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ، محاضر).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لدرجة تفويض الصلاحيات من قبل عمداء الكليات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).



3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لدرجة تفويض الصلاحيات من قبل عمداء الكليات تعزى لمتغير الكلية. (كلية العلوم، كلية التجارة، كلية التربية).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لدرجة تفويض الصلاحيات من قبل عمداء الكليات تعزى لمتغير الجامعة. (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لدرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية. (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ، محاضر).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لدرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لدرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية. (كلية العلوم، كلية التجارة، كلية التربية).

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لدرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة. (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر).

9. لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. تناولها لموضوع مهم من موضوعات الإدارة التربوية المتعلقة بالجامعات الفلسطينية من حيث قياس درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
2. قد تسهم هذه الدراسة بزيادة فاعلية التفويض لدى القيادة الجامعية من أجل تطوير العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
3. حاجة المجتمع الفلسطيني لقيادة تربوية ذات مؤهلات إدارية ومهنية عالية تؤمن بتفويض الصلاحيات وتحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الجامعات الفلسطينية بشكل خاص وعلى المجتمع الفلسطيني بشكل عام.
4. قد تسهم هذه الدراسة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
5. يستفيد من هذه الدراسة كل من:

○ وزارة التربية والتعليم العالي.

○ الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

○ القيادات الإدارية العاملة في المؤسسات التعليمية المختلفة.

○ المهتمين من الباحثين والدارسين، وإثراء المكتبة العربية.

## حدود الدراسة:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على موضوع تفويض الصلاحيات من قبل عمداء الكليات من خلال المجالات التالية: (مجال تفويض المهام والواجبات، مجال التفويض السلطة اتخاذ القرارات، مجال الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض) في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس لديهم، عبر المجالات الآتية (مجال ظروف العمل، مجال العلاقة مع المسؤولين في الجامعة، مجال العلاقة مع الزملاء، مجال الرواتب والترقيات والحوافز، مجال التقدير وتحقيق المكانة الإجتماعية).

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية نسبتها (40%) من أعضاء هيئة التدريس في كليات التجارة والعلوم والتربية.

**الحد المؤسسي:** طُبقت الدراسة على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة الثلاث: (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الأقصى).

**الحد الزمني:** طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2013-2014م.

**الحد المكاني:** محافظات غزة.

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات، التي ارتأى الباحث ضرورة تعريفها اصطلاحياً وإجراءياً، وهي على النحو الآتي:

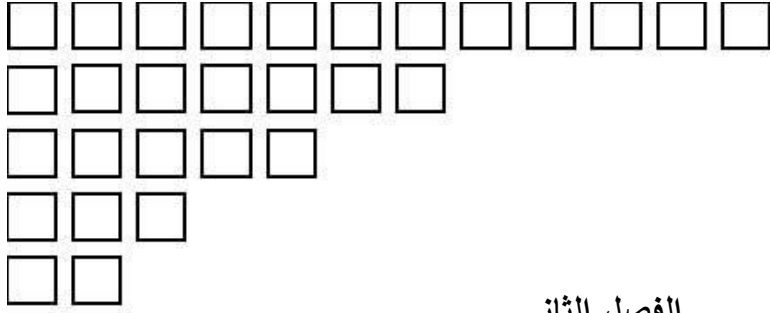
**تفويض الصلاحيات:** يقصد بالتفويض أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته أو واجباته التي يستمدها من القانون لأحد العاملين المرؤوسين من المستويات التالية في الدرجة. (الشريف، 2011: ص209)

أما التعريف الإجرائي لتفويض الصلاحيات : هي عملية يتم بموجبها منح بعض صلاحيات عمداء الكليات بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة إلى بعض أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات بعد قبولهم لأداء عمل معين مع تحمل العميد للمسؤولية لتبعات هذا التفويض.

**التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:** شعور يحمله الفرد نحو وظيفته، أو حالة نفسية نحو العمل في الوظيفة التي يؤديها الفرد ويتكون الاستقرار الوظيفي من الجوانب الآتية (ظروف العمل، الراتب والحوافز، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، العلاقة مع الزملاء، المكانة الاجتماعية).

**محافظات غزة:** عبارة عن قطاع ساحلي ضيق يتراوح عرضه بين 6-12 كم بينما يبلغ طوله حوالي 45 كم، وتقسم إدارياً إلى خمس محافظات (المحافظات الشمالية، محافظات غزة، المحافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح). (وزارة التخطيط، 2005: ص5)

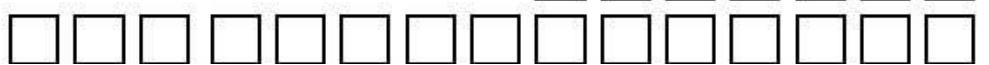
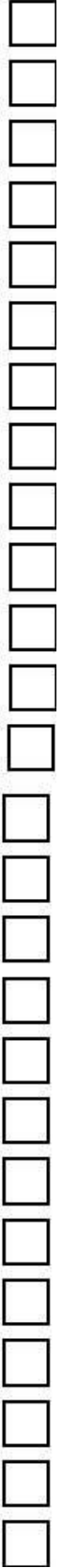
**أعضاء هيئة التدريس:** هم العاملين في مهنة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من حملة شهادات الماجستير، أو الدكتوراه. (مهنا، 2006: ص15)

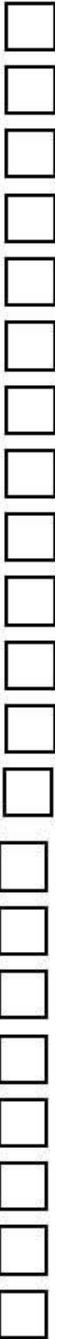
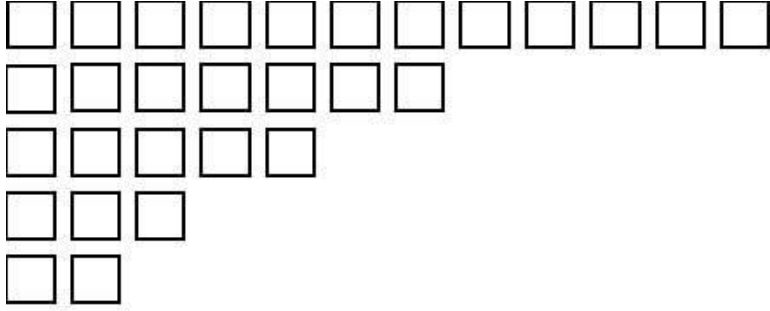


## الفصل الثاني

### الإطار النظري

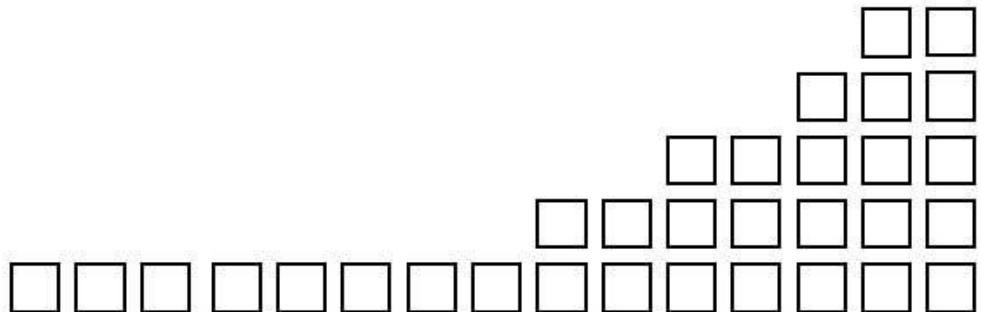
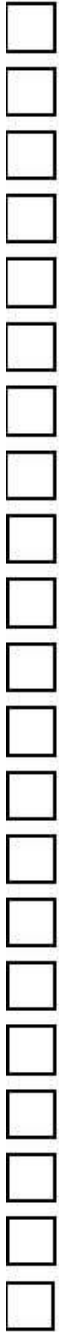
- أولاً: تفويض الصلاحيات.
- ثانياً: الرضا الوظيفي.
- ثالثاً: العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي.





أولاً: تفويض الصلاحيات.

- مقدمة.
- مفهوم تفويض السلطة.
- التفويض من منظور إسلامي.
- عناصر عملية تفويض الصلاحيات.
- أهمية عملية التفويض ومزاياها.
- المبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية التفويض.
- مستويات التفويض.
- ما يجب مراعاته في عملية التفويض.
- معوقات عملية التفويض.



## مقدمة

تعددت التعريفات لمفهوم التفويض للسلطة أو التفويض للصلاحيات، واللذين سيتم استعمالهما خلال هذه الدراسة كمترادفان أينما ورد ذكرهما، وفيما يأتي عرض لبعض التعريفات الواردة في قواميس اللغة العربية وفي أدبيات التفويض.

### التفويض في اللغة:

لفظ التفويض من ( فَوَّضَ ) إليه الأمر (تفويضاً) رده إليه، (الرازي، 1976: ص215)، كما قيل فَوَّضَ إليه الأمر، أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه. (ابن منظور1997: ص210 )، وفوض الأمر إليه أي جعل له التصرف فيه. (أنيس وآخرون، د.ت: ص215).

### عملية التفويض للسلطة / للصلاحيات في أدبيات البحث:

ويعرف العرمان (2006: ص24) التفويض أن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل سواءً كان شخصاً أو هيئة إلى شخص أو هيئة أخرى بممارسة جزء من اختصاصه وفقاً للشروط الدستورية أو القانونية المقررة لذلك.

وعرفه خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (2006) هي العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعضاً من اختصاصاته أو واجباته التي يستمدّها من القانون إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة أمام الرئاسات العليا. (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006: ص22)، (عبانبة والجمعان، 2010: ص391)

كما عرّف كيرتو (Certo, 1995) التفويض على أنه العملية التي يتم من خلالها نقل المهام والأعباء للعاملين، بالإضافة إلى السلطات الموازية لها. (الحلو، 2010: ص12).

ويعرفه العمارة (2002: ص205) بأنه الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.

وقد عرّف الصيرفي (2003: ص71) تفويض السلطة بأنها: 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 من أعمال.

وعرّف الخشروم وزميله، (1998) تفويض السلطة بأنه منح مؤقت من جانب المدير لأحد مرؤوسيه سلطة أداء أو حق أداء عمل معين، وحتى يستطيع المدير فعل ذلك، لابد له أن يملك هذه السلطة أصلاً، وهذا التفويض في الغالب مشروط بفترة زمنية محددة، وأيضاً جزئي أي لا يستطيع تفويض كل سلطاته لمرؤوسيه.(ذياب، 2004: ص16)

بينما يرى مرسي (2002: ص15) أن تفويض السلطة يعد أسلوباً مهماً للغاية، يتعين على القائد أن ينمّيه، وإنّ إساءة استخدامه أو النظر إليه على أنه وسيلة للتخفيف من المسؤولية يكون له أثر عكسي، ولكنه يصبح ضرورة إذا ما تم النظر إليه على أنه وسيلة لمواجهة المسؤولية بكفاءة، ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات القيادة أكبر من قدرته الشخصية على الاطلاع بها. وهذا يعني أنه كلما كبر حجم العمل واتسع نطاقه ومداه وتعددت وظائفه، يصبح تفويض السلطة أمراً واجباً.

ويعرفه الشريف (2011: ص214) بأنه مفهوم إداري يشير إلى تكليف أحد الموظفين العموم موظفاً آخر أقل منه في الدرجة للعمل في بعض الأمور التي تدخل في اختصاصه وذلك للتخفيف عن الموظفين المفوضة لهم سلطات معينة متعددة ورغبة في تدريب أعضاء الإدارة الوسطى من الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.



ويعرفه فرحة(2012: ص2241) إنها عملية مشاركة العمل والسلطة بين المدير والمرؤوسين للمساعدة في إنجاز العمل وإتمامه في الوقت المحدد وبالتالي تقلل ضغط العمل على المدير وتنمي وتحفز المرؤوسين في الوقت ذاته.

في حين عرّفها هلال (2001: ص15) بأنها عملية إعادة توزيع الأعمال بين الرئيس وبين العاملين معه، بشكل يعطيهم الفرصة لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات، في حين يعطي الرئيس الوقت والجهد المناسبين لممارسة المهارات الإدارية والقيادية الفعّالة التي تساعد المنظمة لتحقيق النجاح.

ويؤكد الباحث هنا إلى أن استعراضه السابق لتعريفات مفهوم التفويض كان مبنياً على التدرج في تناول هذا المفهوم في أدبيات البحث، بدءاً بالتعريفات التي ركّزت على شروط نقل الاختصاصات أو الواجبات أو المهام أو الأعباء من الرئيس إلى المرؤوسين، مروراً بالتعريفات المتعلقة بالأسباب الكامنة وراء عملية التفويض، وانتهاءً بالتعريفات التي تضمنت أهمية عملية التفويض.

ومن الممكن أن يتم صياغة تعريف يتضمن الشروط والأسباب والأهمية لعملية التفويض على النحو الآتي: هي العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري جزء من مهامه للمرؤوسين بالإضافة إلى السلطات الموازية لها وفقاً للشروط الدستورية أو القانونية المقررة لذلك مع بقاء مسؤولية الرئيس عن تلك المهام واستعداد المرؤوسين لتحمل تبعاتها، وهذه العملية تكون محددة بفترة زمنية وتؤدي إلى تحفيز وتشجيع الأفراد على الانجاز والأداء الفعّال.

### التفويض من منظور إسلامي

مع ظهور الإسلام اختفى التنظيم القبلي للعرب والحكم الذي كان يباشره شيوخ القبائل، ليحل محله حكم الاسلام، والتفويض ليس حديث العهد وإنما عرف منذ زمن بعيد، وإن لم تكن فكرته قد تحققت، واتضحت بالصورة التي عليها الآن، فلقد عرفه الفكر الإسلامي حينما ازدهرت الحضارة الإسلامية، وتفرعت مع الفتوحات العديدة التي حققها المسلمون، واستدلوا على شرعيته بقول الله

تعالى "وَأَجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي (29) هَارُونَ أَخِي (30) اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي (31) وَأَشْرِكْهُ فِي  
أَمْرِي (32) كَيْ نُسَبِّحَكَ كَثِيرًا (33) وَنَذْكُرَكَ كَثِيرًا (34) إِنَّكَ كُنْتَ بِنَا بَصِيرًا". (سورة طه:  
الآية 29)

وبعد هجرة الرسول "صلى الله عليه وسلم" ومن معه من المسلمين إلى المدينة المنورة  
ولدت الدولة الإسلامية، حيث باشر الرسول عليه الصلاة والسلام مهام الرئاسة العليا في الدولة  
الوليدة بحكم مكانته العظيمة، وبعد أن أخذت الدولة الإسلامية في الاتساع في أنحاء الجزيرة العربية  
أرسل الرسول "صلى الله عليه وسلم" المبعوثين إلى المناطق الجديدة، فأرسل من يعلم الناس القرآن  
نيابة عنه، فقد بعث عمرو بن مكتوم ومصعب بن عمير مع أهل المدينة يعلمان من أسلم منهم  
القرآن، كما بعث معاذاً إلى اليمن وفوضه بدعوة أهلها إلى عبادة الله، وفوض علي بن أبي طالب  
وعثمان بن عفان كتابة الوحي. (العرمان، 2006: ص24)

وسار الخلفاء الراشدون على نهج الرسول صلى الله عليه وسلم متأثرين بأسلوبه الإداري  
والمميز، ومستشعرين أهمية الأخذ بأسلوب تفويض السلطات لأتباعهم والالتزام بما ينتج عنه من  
أمر، وتبين هنا أن القيادة في الإسلام تميزت بأنها قيادة مفوضة حيث يعطي القائد بعض سلطاته  
ومسؤولياته لمرؤوسيه ونوابه، بحيث يمكنهم أن يصنعوا قرارات في أمور كثير دون الرجوع إلى  
المركز، فكان الخليفة يقسم العمل بين العاملين تبعاً للتخصص والكفاية ولا ينفرد بالسلطة؛ فقد أسند  
الخليفة الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه القضاء إلى عمر، وأسند إلى علي "كرم الله وجهه" الإشراف على  
أسرى الحرب، أما أمانة بيت المال فقد أسندها إلى أبي عبيدة بن الجراح. (العثمان، 2003:  
ص41)، (العرمان 2006: ص25).

وفي عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب اتسع العمل بمفهوم تفويض السلطة من خلال  
تفويضه للكثير من سلطاته إلى الولاة وحكام الأقاليم فقد كان رضي الله عنه يطلق الحرية لعماله في الشؤون  
الوظيفية، ويقيدهم في المسائل العامة أي يفوضهم بعضاً من سلطاته، ويراقب عملهم في حدود ذلك  
التفويض (العثمان، 2003: ص41).

وكذلك فعل من بعده كل من عثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب رضي الله عنهما. وبعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية أصبح من الصعب على الخليفة الإشراف بنفسه على الأقاليم، حيث كان لابد من تعيين من يثق فيه الخليفة من الولاة لإدارة شؤون تلك الأقاليم ومراقبة أعمال أولئك الولاة وتصرفاتهم، فظهرت في الدولة الإسلامية ما يسمى بوزارة التفويض، فقد كان الوزير المفوض يمارس جميع ما للخليفة من اختصاصات بصفته الرئيس الإداري الأعلى للدولة الإسلامية باستثناء ثلاثة أمور هي: ولاية العهد واستعفاء الأئمة من الإمامة، وعزل الحكام والولاة الذين قلدهم الوزير. (العثمان، 2003: ص42).

ومما سبق يتضح أن المسلمين أظهروا اهتمامًا بالغًا بموضوع تفويض الصلاحيات، وأسسوا لقواعد تحكم هذه العملية فكان التفويض عندما اتسعت رقعة الدولة الإسلامية بتكليف من الحاكم، وتم مراعاة أن يكون جزئيًا لا كليًا، وعلى أساس التخصص والكفاءة، وقد تمت متابعة الحاكم للمفوضين ومراقبتهم في حدود التفويض، وكان علنيًا وليس أدل على ذلك من أن المسلمين استحدثوا وزارة للتفويض، وتتفق الأسس السابقة مع أفضل نظريات التنظيم المعاصرة.

#### عناصر عملية تفويض الصلاحيات:

تتضمن عملية التفويض في مجملها ثلاثة عناصر، هي: الواجبات، والصلاحيات، والمسؤولية، أوضحها (مهنا، 2006: ص28) في الآتي:

العنصر الأول : الواجبات وتتمثل في: المهام والأعمال التي هي من اختصاص الرئيس الإداري والتي يقوم بتفويض جزء منها إلى أحد مرؤوسيه لممارستها بدلًا منه، وقد يظهر التفويض للواجبات إما في صورة نشاط يُكلف المرؤوس القيام به، أو في صورة نتائج محددة يكون على المرؤوس تحقيقها.

العنصر الثاني : الصلاحيات وتمثل في: حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر، ويجب على الرئيس تفويض الصلاحيات الكافية واللازمة للقيام بالواجبات من قبل المرؤوسين بعد تحديدها تحديداً دقيقاً.

العنصر الثالث : المسؤولية وتمثل في: التزام شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، وهي بمثابة التزام أخلاقي لمن فوّض للقيام بالأعمال المفوضة إليه على أحسن وجه؛ وإذا كان القائد يستطيع أن يفوّض بعض اختصاصاته التي تمكّن من فوّضهم من إنجازها بالشكل المناسب؛ فإنه لا يستطيع أن يفوّض المسؤولية.

ولكن يتم سؤال ومحاسبة من يفوّض إليه من قبل رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه، وعن إنجاز المهام المحددة له، وهذا ما يطلق عليه اصطلاح المساءلة. (الحلو، 2010: ص11).

ويؤكد الباحث أن العناصر المطروحة أعلاه متكاملة ومترابطة؛ فبعد التحديد الواضح لمجموعة الأعمال والأنشطة والمهام والواجبات التي سيقوم بممارستها المفوض إليه من قبل المفوض، يتم منح السلطة اللازمة للتنفيذ، بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمهام، وفي ضوء المعايير الرقابية يتم مساءلة المرؤوس أمام الرئيس.

#### أهمية عملية التفويض ومزاياها:

إن عملية تفويض السلطة على جانب كبير من الأهمية، ويتضح ذلك من مزاياها المتعددة، والتي يمكن توضيحها فيما يأتي:

1. كثيراً ما لا يتسع وقت الرؤساء الإداريين لممارسة كل ما حوّله لهم القانون من اختصاصات، وعن طريق التفويض يستطيع أن يكلف غيره ببعض اختصاصاته؛ وبالتالي يتوفر وقت وجهدهؤلاء الرؤساء للمسائل الكبرى التي تهتم المنظمة كلها، وتتهيأ الفرصة للتفكير الإبداعي، واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج. (الشريف، 2011: ص218)

2. تسمح عملية التفويض بإعداد رؤساء المستقبل؛ حيث تمنح لهم الفرصة لممارسة التفكير الموضوعي والمقارنة ورؤية النتائج، كما أنه يسمح أيضاً باختيار رؤساء المستقبل بإجراء الاختيار المناسب للتوظيفة بعد تجربة عملية.

3. توفير مناخ مناسب للعمل؛ حيث تخلق عملية التفويض جوًا مناسبًا للعمل داخل المنظمة؛ لأن العامل يشعر بتقارب بينه وبين رؤسائه، وتتولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفًا عامًا، إذ يضع كل فرد في المنظمة حجرًا في مبناها.

4. يحقق التفويض إمكانية استمرار العمل إذا ما تغيب الرئيس، وذلك بإمكانية قيام المفوض بما يفوض إليه من السلطة. ( أبوكرش، 1998: ص64 )

5. يؤدي التفويض إلى سرعة البت في الأمور، واتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى الرئيس الأعلى، بما يساعد على تحسين إدارة الجهاز الإداري وزيادة فاعليته، نظرًا لقرب هؤلاء المرؤوسين من المشاكل المحيطة بالعمل. (العبد الله والخزاعي، 2002: ص102)

6. يحقق التفويض الديمقراطية في الإدارة؛ حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، وبالتالي يمكن التخلص من الروتين والمركزية. (العمامرة، 2002: ص215)

7. يؤدي التفويض إلى تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمرافق التي تتم فيها عملية التفويض؛ فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتًا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث السرعة في أداء العمل الإداري ، ويحقق المرونة الإدارية ويُنمي روح المبادرة لدى العاملين. (العمامرة، 2002: ص214)

8. تعزيز المهارات الكامنة لدى العاملين من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن. (الحلو، 2010: ص17)

9. تعزيز الثقة بالذات والمتبادلة، حيث إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وذلك بإعطاء القائد لمن فوضهم حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، والوقوف على النتائج، كل ذلك يولد الثقة بالذات والمتبادلة بين القائد ومرؤوسه، كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لإتمام المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه. (الحلو، 2010: ص17)

10. زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. (عواد، 2012: ص311)

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية عملية التفويض بالنسبة للرئيس والمرؤوس والمنظمة، وتحقق أهداف المنظمات على صعيد: الإصلاح والتطوير الإداري، التنمية الإدارية، الصحة التنظيمية، الانتماء الوظيفي، تطوير عملية الاتصال في السلم الإداري.

#### مبادئ وأسس التفويض:

- إن عملية التفويض تنطلق من مجموعة من المبادئ والأسس، ولعل أهمها الآتي:
- مبدأ التحديد الوظيفي: يعني تحديداً دقيقاً لكل وظيفة من حيث النتائج المتوقعة منها، وأوجه النشاط التي تباشرها والسلطة التنظيمية المفوضة لها.
  - مبدأ مستوى السلطة: بمعنى التوازن بين السلطة والقرارات المتخذة في هذه المستويات، بحيث إذا ارتفع مستوى القرار يجب رفعه إلى مستوى سلطة أعلى.
  - مبدأ وحدة القيادة: بمعنى أن تفويض السلطة يجب أن يتم بين رئيس واحد ومرؤوسيه ؛ على الرغم من أنه يمكن تفويض السلطة من رئيسين مختلفين إلى مرؤوس واحد بحيث يصبح المرؤوس مسؤولاً أمام الرئيسين، إلا أن هذا سيؤدي من الناحية العملية إلى كثير من المشاكل والصعوبات.

- مبدأ التفويض بالنتائج المتوقعة: وفقاً لهذا المبدأ يتم تفويض السلطة إلى الحد الضروري للقيام بالتفويض على أساس ما هم على استعداد للتنازل عنه أو ما يرغبون الاحتفاظ به من سلطة، وتفويض السلطة على أساس النتائج المتوقعة يعني ضمناً أن هناك أهدافاً سبق تحديدها، وخططاً سبق وضعها، كما يعني أن هذه الأهداف والخطط مفهومة ومعروفة لدى جميع الأفراد في التنظيم، وأن الأعمال والمراكز المختلفة قد أنشئت على أساس هذه الأهداف والخطط .

- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: بمعنى أنه عند تفويض المرؤوس بالقيام بإنجاز مهام معينة فإنه لا بد من منحه السلطة التي تناسب تلك المهام والأعمال المفوضة، وبقدر المسؤولية نفسها التي يُحاسب بموجبها في حالة تقصيره في أداء تلك المهام.

- مبدأ المسؤولية المطلقة: مبدأ إداري شامل، فكل من أعطيت له سلطة لا بد أن يُسأل عن الكيفية التي استخدم بها هذه السلطة، والإنجازات التي حققها. (رشيد، 1994: ص 245).

- مبدأ تدرج السلطة : ويعني وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم بحيث تشمل جميع المستويات من القمة إلى القاعدة. (النوخاني، 2002)

كما اتفق العمامرة وأبو قحف في طرح ثلاثة مبادئ للتفويض، وهي :

1- مبدأ قانونية التفويض: "لا تفويض إلا بنص"، حيث أنه لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين، وكل تفويض لا يستند إلى نص يجيزه باطل.

2- مبدأ جزئية التفويض: لا تفويض إلا لبعض الصلاحيات؛ فلا يجوز تفويض كل الصلاحيات ويبقى المفوض بدون عمل مثلاً.

3- مبدأ علنية التفويض: أي أن يكون التفويض صريحاً وليس ضمنياً، ويجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه. (العمارة، 2002: ص210)، (أبو قحف، 2002: ص16).

من خلال استعراض الباحث لدراسات أخرى غير الواردة أعلاه، ارتأى تلخيص ما ورد في هذه الدراسات تحت مسمى مبادئ أو أسس أو شروط التفويض كما يأتي:

1- المسؤولية لا تفوض: إن التفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية؛ إذ إن مسؤولية المدير أمام الرئاسات العليا التابع لها لا يمكن أن تنتقل مع تفويض بعض اختصاصاته إلى من هم أقل منه في السلم الإداري.

2- عدم تفويض السلطات المفوضة: ومضمون هذا الشرط أنه لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه من رئيسه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي؛ وذلك لأن عملية التفويض لا تتم إلا مرة واحدة ولا تتكرر بالنسبة للاختصاصات نفسها وذلك تحديداً للمسؤولية.

3- التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل: هذا شرط ينطلق من طبيعة التفويض؛ لأن التفويض وسيلة للتخلص من التركيز الشديد في السلطات عند قمة السلم الإداري حيث يلجأ الرئيس إليه، ويعهد إلى من هم أدنى منه جانباً من تلك الاختصاصات التي تعوقه عن ممارسة مهامه الرئيسية. (الناصر، 1995: ص59)

4- وضوح حدود التفويض بين المفوض والمفوض إليه: أيأ كان النطاق والشكل الذي يوضع فيه التفويض سواء أكان كتابياً أم شفهيّاً؛ فإنه يجب على الرئيس الإداري أن يعين حدوده بدقة ووضوح، حتى لا يقع في نزاع وسوء فهم أثناء ممارسة السلطات المفوضة بين المرؤوسين الذين انتقلت إليهم هذه السلطات. (الشريف، 2011: ص216)

5- حق المدير في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها: لا يجوز للرئيس أن يمارس السلطات المفوضة طول مدة التفويض؛ لأنها أصبحت من حق المرؤوس من ناحية، ولأنه



لو فعل ذلك لأصبحت القرارات الصادرة منه باطلة لصدورها من غير المختص بإصدارها، ولكن يحق للرئيس تعديل السلطات المفوضة أو استردادها بعد نقلها إلى المرؤوس إذا رأى أن مصلحة العمل تتطلب ذلك. (الناصر، 1995: ص60)

6- صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية: بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافياً للتدخلات في العمل. (العمارة، 2002: ص211)

7- استمرار متابعة الأعمال المفوضة: فلا يكفي للرئيس أن يفوض الأعمال والسلطة للمرؤوسين؛ بل عليه أيضاً أن يتابع ويراقب تنفيذ هذه الأعمال، أو أن يطلب من المرؤوسين تقارير عن سير العمل، وما قد أنجز منه، وما الصعوبات التي تواجهه. (الشريف، 2011: ص216)

#### مستويات التفويض:

التفويض الكامل المتكامل هدف يسعى كل مدير كفاء ومشرف واعٍ إلى الوصول إليه، ولكن بصورة متدرجة، ولكي يتمكن المدير من تحقيق التفويض المتكامل لا بد له من التعرف إلى المستويات الثلاثة للتفويض، والتي حددها العمارة (2002: ص212)

المستوى الأول : تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل، وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة، ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة.

المستوى الثاني : التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء، ومعدل الأداء، ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوقر مزيداً من الحرية والفرص للموظف، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً.

المستوى الثالث : التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، ويلائم هذا المستوى من التفويض المفوضين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموقف جانباً من المسؤولية والحرية لصنع القرارات.

ويرى الباحث خلال ما سبق أن مستويات التفويض جاءت لكي تناسب جميع قدرات وخبرات المرؤوسين بدءاً من أصحاب الخبرات المنخفضة ذوي النضج الوظيفي المنخفض، ثم تتدرج حتى تصل إلى أعلى مستويات التفويض من ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي.

#### ما يجب مراعاته في عملية التفويض:

توجب عملية تفويض الصلاحيات على الرؤساء عدة جوانب من أجل تحقيق الهدف المنوط من عملية تفويض الصلاحيات ولعل من أهم هذه الجوانب ما يأتي:

1. حجم المؤسسة: فكلما كبر حجم المؤسسة كلما زاد عدد القرارات الواجب اتخاذها، وكذلك المجالات التي تتخذ فيها القرارات، بالإضافة إلى زيادة عدد الوظائف والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، ومن ثم تأتي اللامركزية وتفرض نفسها كأسلوب لإدارة مثل هذه المؤسسات.

2. درجة استقرار ظروف وبيئة الأداء: فكلما كانت ظروف وبيئة الأداء متقلبة وغير مستقرة، كلما كان ذلك مبرراً للأخذ باللامركزية، حيث إن تفاوت الظروف وتقلبها قد لا يناسبه تنميط وتوحيد قواعد التصرف وإخضاعها للوائح ثابتة. بمعنى أن تغيير بيئة العمل تتناسب تناسباً طردياً مع درجة تفويض السلطة للمستويات الأدنى حتى تتمكن من المواجهة السريعة لمتطلبات ومشكلات الأداء.

3. مدى توافر الخبرة والمهارة لدى أفراد المستويات الأدنى: فكلما كانت قدرات أفراد المستويات الأدنى متزايدة وكفاءتهم ومستويات أدائهم مرتفعة؛ كلما كان ذلك دافعاً لجهة الإدارة على تفويضهم لصلاحيات التصرف المستقل. (أبو الوفا، 1998: ص42)

4. درجة توافر أنظمة فعّالة للرقابة: حيث إن تفويض السلطة للمستويات الأدنى لا يتضمن تخلي المفوض عن مسؤولياته، فالتفويض ما لم يرتبط بنظام يقيس ويتابع أداء المستويات المفوض إليها حرية صنع القرار، تصبح نتائجه غير مؤكدة.

5. معيار تكوين الوحدات التنظيمية: فإذا كان معيار التخصص المستخدم في تكوين الوحدات التنظيمية هو المعيار الوظيفي أو معيار المراحل والعمليات الفنية؛ فإن متطلبات التنسيق بين الأقسام والإدارات المتخصصة على أساس هذه المعايير تزداد، ومثل هذا التنسيق بين هذه الوحدات التنظيمية لا يتحقق إلا إذا أُتيح لكل منها أن تمارس صلاحياتها وتتخذ قراراتها باستقلال بما لا يتعارض مع الوحدات التنظيمية الأخرى.

6. تكلفة القرار وخطورته: حيث إن زيادة خطورة القرار وأهميته بالنسبة للمؤسسة ككل، ترتبط طردياً باحتمال اتخاذه بواسطة المستويات الإدارية العليا، ويمكن التعبير عن هذه الخطورة أو التكلفة بشكل مادي أو بصورة غير ملموسة كالمركز التنافسي للمؤسسة أو سمعتها في مجال نشاطها. (إبراهيم وآخرون، 1994: ص203).

7. مرحلة نمو العمل وتطوره: حيث هناك ميل إلى عدم التفويض في بداية المشروعات الجديدة أو في حالة نموها السريع أو عند مواجهة مشكلات مرحلة طارئة. (الشريف، 2011: ص221)

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن التفويض سلاح ذو حدين يُوجب على الرؤساء اختيار الوقت المناسب، واختيار المرؤوسين الذين لديهم القدرة والمهارة لإسناد المهام والواجبات لهم.

## معوقات عملية التفويض:

أصبح التفويض اليوم سلاح المدير الناجح في إدارة الوقت، إلا أنه يبقى هناك عوائق تواجه التفويض، حيث قُسمت معوقات التفويض إلى ثلاثة أقسام:

1- معوقات ترتبط بالمفوض.

2- معوقات ترتبط بالمفوض إليه.

3- معوقات ترتبط بالمنظمة.

أولاً: معوقات ترتبط بالمفوض (الرئيس)، وتتمثل في النقاط التالية التي حددها (أبو الوفا، 1998: ص44):

- تفضيل الرئيس الاحتفاظ بالسلطة واتخاذ القرارات بنفسه.
- عدم ثقة الرئيس في المرؤوسين وخوفه من الفشل.
- خوف الرئيس من فقدان النفوذ والقوة.
- عدم كفاءة الرئيس، وعدم معرفته بما ينبغي تفويضه وما يجب الاحتفاظ به.
- وأضاف خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ( 2006: ص43).
- نقص المهارات التنظيمية في خلق التوازن في الأعمال.
- عدم تفويض الصلاحيات والسلطات الكافية للمسؤوليات.
- عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين.

- يدّعي الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفويض لتصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم. (حريم، 2000: ص170)
- يدّعي بعض الرؤساء أن الأخطاء مُكلفة، وقد ينجم عنها أضرار كبيرة وخسارة جسيمة تلحق بالمنظمة على خلفية التفويض. (كنعان، 2009: ص233).

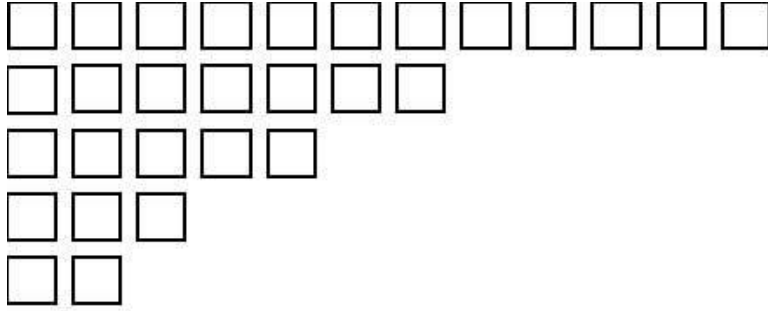
ثانياً: معوقات ترتبط بالمفوض إليه، وتتمثل في:

- نقص الخبرة.
- نقص الكفاءة والقدرة. (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006: ص44).
- عدم سعي المرؤوسين للتدريب أو التنمية الذاتية لأنفسهم وبالتالي لا يتأهلون للتفويض.
- عدم إقدام المرؤوسين على القيام بممارسة السلطة.
- وجود اتجاهات سلبية عند المرؤوسين تجاه التفويض مع عدم وجود الأمان الشخصي له. (أبو الوفا، 1998: ص45)
- قد يقاوم المرؤوسون التفويض إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم وواجباتهم، وكذلك إذا ما نشأ إرباك في العمل في المنظمة نتيجة لسوء التنظيم. (كنعان 2009: ص235)
- قد تكون المكافأة الممنوحة للوظيفة الإضافية غير كافية مادية كانت أو معنوية. (حنفي، 2006: ص243)

ثالثاً: معوقات ترتبط بالمنظمة وتتمثل في:

- برامج التدريب التي تكلفها المنظمة لا تهتم باستثارة دافعية العاملين نحو التعليم، والوقوف على الجديد في مجال العمل ومتطلباته.

- الإدارة العليا لا تهتم بتدريب العاملين على المهارات اللازمة لأداء أعمالهم. (أبو الوفا، 1998: ص45)
- تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المنظمة؛ مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات، وتعدد مصادر صنع القرار.
- عدم توفر نظم فعّالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم. (فليه وعبد المجيد، 2005: ص337)
- كلما كان حجم التنظيم صغيراً صغرت الأعمال التي يمكن تفويضها. (حنفي، 2006: ص244)
- 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، وافتقار إلى نظام معلومات فعّال ينتقل عبر توجيهات المدير للعاملين المفوضين، ويؤثر بالطبع على درجة تفويض السلطة. (Whetten & other, 2005: p433)
- ويرى الباحث من خلال الاستعراض السابق لتقسيمات معوقات عملية التفويض؛ سواء ما تعلق منها بالمفوض أو المفوض إليه أو المنظمة الراعية لعملية التفويض، فإن من الموجبات لإبراز عملية تفويض صلاحيات ناجحة لا بد من دراسة هذه المعوقات باستفاضة في المنظمة للوقوف على أنواعها وبالتالي معالجتها بما يلائم.



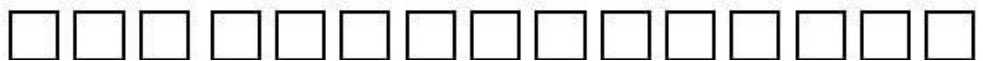
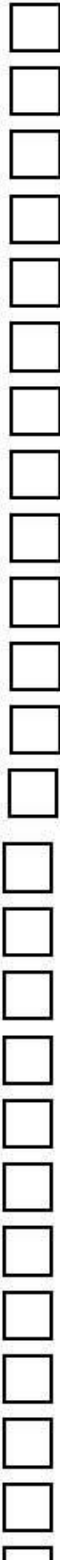
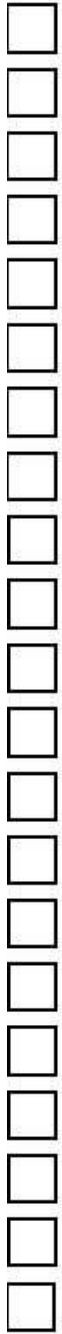
ثانياً: الرضا الوظيفي.

- نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

- مفهوم الرضا الوظيفي.

- أهمية الرضا الوظيفي.

- العوامل التي تؤثر وتحقق الرضا الوظيفي.



## نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية؛ والتي اهتم روادها تايلور "Taylor"، وفايول "Fayol"، وفيرر "Feber" بالحوافز المادية باعتبارها العامل المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كل السبل المادية التي من شأنها أن ترفع من كفاية وأداء العامل؛ مما يجعله يعمل بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع نظرية الإدارة العلمية تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في العمل. وفي أواخر العشرينيات من ذات القرن ظهرت دراسات هاوثرون "Hawthorn" التي قام بها مايو "Mayo" وزملاؤه؛ فلقد درسوا اتجاهات الموظفين؛ وذلك من أجل معرفة الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا، وأظهرت نتائج هذه الدراسات أهمية العلاقة بين الموظف ورئيسه، حيث بدأت حركة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال العمل، والتي تدعو إلى التركيز على تطوير العلاقة بين الموظفين وإداراتهم، وبين بعضهم البعض، وذلك ضمانًا للحصول على مستوى من الشعور الداخلي بالرضا والراحة النفسية، وهذا بدوره سوف يزيد في حجم الإنتاجية ويقلل من نسبة ترك العمل بين الموظفين .

ومع ذلك فإن كل الدراسات والكتابات السابقة لم تُشير بشكل صريح إلى مفهوم الرضا الوظيفي، وبدلاً من ذلك كان التركيز على الاتجاهات، وبما أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي لدى الفرد يترتب عليه مظاهر سلوكية معينة؛ فإنه يمكن النظر إليه على أساس أنه اتجاه الفرد نحو وظيفته، وهذا يعني رضاه أو عدم رضاه عن مظاهر معينة في محيط العمل (الإشراف، الراتب، العمل نفسه، الترقيات ... الخ) والأهمية والوزن الذي يعطيه الفرد لكل من هذه المظاهر والرضا الوظيفي مثله مثل أي اتجاه فهو اعتقاد، أو مشاعر، أو ميول سلوكية. (أحمد، منصور، 2011: ص354)(زرعة، 2009: ص9)(التويجري، 1995: ص481)



## الرضا الوظيفي في اللغة

ورد في "لسان العرب لابن منظور" "الرضا": الرضاء، الرضا ضد السخط، ورضي عن الشيء ارتضاه، ورآه له أهلاً وسخط الشيء سخطاً: كرهه. والرضا والسخط من صفات القلب.

أما في "الصحاح في اللغة والعلوم" فذكر الرضا، الرضوان: الرضا وكذلك الرضوان، والمرضاة مثله، ورضيت الشيء وارتضيته فهو مرضي.

وفي المعجم الوسيط: الرضا، والرضيُّ: المرْضي والمطيع والمحب.

مما سبق نجد أن هناك اتفاقاً على أن الرضا ضد السخط، وأن الرضا هو شعور وأحاسيس من صفات القلب. (محمد، 2010: ص180)

## مفهوم الرضا الوظيفي اصطلاحاً:

ويعد هوبوك (Hoppock, 1935) من أوائل من تناول مفهوم الرضا الوظيفي حيث عرّفه بأنه عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق "إنني راضٍ في وظيفتي". (العتيبي، 2011: ص8)

ثم جاء بعد ذلك هيرزبيرغ (Herzberg, 1959) حيث عرّف الرضا الوظيفي على أنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها. (المغدي، 1996: ص57)

وعرّفه فروم (Vroom, 1964) على أنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية. (الحسن ومحي، 2011: ص198)

أما سميث وزملاؤه (Smith, kendall, and Hulin, 1969) فقد عرّفوه في سياق رضا الموظفين عن رؤسائهم وأجورهم وعن فرص الترقية وعن العمل وزملاء العمل. (زرعة، 2009: ص8)

وتبعهم لوك (Locke, 1976) الذي عرّفه بأنه حالة وجدانية إيجابية ناتجة عن شعور الفرد بأن وظيفته تحقق وتشبع رغباته وطموحه. (التويجري، 1995: ص484)

ويضيف بدر (1983) لمفهوم الرضا الوظيفي إضافة نوعية عندما يجعله نابعاً من ذات الشخص، وتقبله للعمل من جميع جوانبه ونواحيه، فيعرّفه بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً يرتبط بالوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم، وهذا التفاعل قد يكون إيجابياً بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبياً، وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لأسباب مادية أو معنوية. (زرعة، 2009: ص 7)

ويعرّفه عاشور (1985) بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله".

تبعه تعريف العديلي (1986) للرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل الخارجية ذات العلاقة.

تلاه تعريف الصراف وآخرون، (1994) على أنه: "الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات الاتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل (الوظيفة أو المهنة) أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل، وخلو محيط العمل من التوتر والقلق".

وأضاف الدلبي (2002) العامل النفسي لمجموعة المتغيرات التي يتأثر بها الموظف فيعرفه بأنه: "شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل". (محمد، 2010: ص180)

وذكر حريم (2004) أن الرضا الوظيفي يمثل حالة عاطفية انفعالية إيجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن مدى إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يراها مهمة. (الجلابنة، 2011: ص194)

أما بدارن وبدران (2005: ص97) فقد جعلوا مدى إشباع الحاجات مرتبطاً بمدى الحرية التي يحصل عليها الموظف في عمله بتعريف الرضا الوظيفي بأنه: "درجة شعور عضو هيئة التدريس بالجامعة بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في إشباعها من وظيفته على مستوى حريته الأكاديمية".

وعرفت حمامي (2005: ص76) الرضا الوظيفي بأنه شعور داخلي يكون إيجابياً نحو العمل فيزيد من الإنتاجية أو سلبياً فيؤدي إلى التقاعس عن العمل.

وكان تعريف الشرايدة (2010: ص65) للرضا الوظيفي بأنه: "الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره، ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية".

ومن خلال ما سبق يتفق الباحث مع التوجيهي (1995) في تصنيفه لتعريفات الرضا الوظيفي المذكورة أعلاه على أساس صلة هذا المفهوم بالمتغيرات الأخرى إلى أربع مجموعات:

المجموعة الأولى : تربط المجموعة الأولى مفهوم الرضا الوظيفي بالحاجات التي تم إشباعها، وتتحدد درجة الرضا بدرجة إشباع تلك الحاجات لدى الفرد.

المجموعة الثانية : تنظر المجموعة الثانية إلى الرضا الوظيفي على أساس ارتباطه بالشعور بالتقبل، حيث يتحدد مستوى الرضا وفقاً لتقبل الفرد لعمله.

المجموعة الثالثة : تربط المجموعة الثالثة بين الرضا الوظيفي والاتجاهات التي يتبناها الفرد نحو عوامل وظروف العمل، وبذلك يتحدد مستوى رضا الفرد عن عمله حسب اتجاهاته نحو العمل ومكوناته وما يتصل به.

المجموعة الرابعة : تربط المجموعة الرابعة بين الاتجاه والانفعال الداخلي لدى الفرد، وبذلك يتحدد مستوى الرضا الوظيفي بدرجة السعادة التي يشعر بها الفرد في وظيفته. (التويجري، 1995: ص481).

### أهمية الرضا الوظيفي:

بالرغم من اختلاف التعريفات الخاصة بمفهوم الرضا الوظيفي، سواءً ما ارتبط بإشباع الحاجات لدى الفرد، أو الشعور بتقبل العمل أو الاتجاه نحو عوامل وظروف العمل، أو درجة السعادة التي يشعر بها الفرد في وظيفته، فإن هنا اتفاق على أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة.

ويرى وود (Wood, 1973) أن موضوع الرضا الوظيفي والدافعية للعمل لهما أهمية خاصة للمؤسسات التربوية والتعليمية؛ وذلك لأن الدراسات حول هذا الموضوع ممكن أن تُوفّر معلومات من شأنها أن تحسّن مستويات الرضا، وتقلل من الشعور بالاستياء أو عدم الرضا، والذي بدوره سينعكس بشكل إيجابي على مستويات الأداء الفعلي، الذي سيكون سبباً في تحسين البنية التعليمية. (زرعة، 2009: ص14)

وقد أشار علاقي (1993)، إلى أهمية الرضا الوظيفي بربطه بالعنصر البشري بقوله: إن المورد البشري يمثل الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها، وتعطيل مسيرتها، وسيسير بها حتماً إلى الفشل؛ مما يجعله بلا منازع العامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات. (علاقي، 1993: ص633)

وفي نفس السياق تحدث العتيبي (1991) عن العنصر البشري وأهمية كونه راضيًا عن عمله بقوله: ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال؛ فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيًا عن عمله. (العتيبي، 1991: ص 31)

وقد أشار سبكتور (Spectore, 1997) في دراسته التي تناولت الرضا الوظيفي أن هناك ثلاثة أسباب رئيسة تبرر أهمية الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي في مكان العمل وهي كالاتي :  
أولاً: إن القيم الإنسانية يجب أن توجه وتقود عمل المنظمات، وإن المنظمة يجب أن تعامل موظفيها باحترام وتقدير، ومن الممكن أن تستخدم نتائج تقييم مستويات الرضا في المنظمات كمؤشرات عن كيفية تعامل المنظمة مع موظفيها، وإن مستويات الرضا العالية لدى الموظفين تعني استعدادهم لدعم المنظمة لتحقيق أهدافها.

ثانياً: إن عمليات ونشاطات المنظمات تتأثر بمستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها، فالمستويات العالية من الرضا الوظيفي للعاملين تؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل، بينما المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي ستؤدي إلى تفعيل سلوكيات عمل سلبية وبالتالي مستويات أداء منخفضة.  
ثالثاً: إن مستويات الرضا الوظيفي أو عدم الرضا يمكن اعتبارها مؤشرات لمستويات الإنتاجية في أقسام المنظمة المختلفة، وبالتالي فهي تؤثر في مستويات الإنتاجية للمنظمة ككل. بمعنى أنه عند تحديد الأقسام التي تتدنى فيها مستويات الرضا الوظيفي فإن ذلك يساعد في تحديد مناطق أو نقاط الضعف في أقسام المنظمة، والتي تحتاج إلى عناية وانتباه مما يساعد على تحسين الإنتاجية.  
(زرعة، 2009: ص 15)

## العوامل التي تؤثر وتحقق الرضا الوظيفي:

عندما يشغل أحدهم وظيفة ما فإن رغبته في العمل بأعلى كفاءة لديه تكون في أعلى مستوياتها، لأنه في النهاية يملك أهدافاً يحاول تحقيقها، وبالتالي فإن بلوغه لأهدافه التي يطمح إليها تكسبه رضا أكثر مما كان عليه تجاه العمل، وفي نفس الاتجاه لابد من تقوية هذا الشعور لديه ومحاولة تحقيق رغباته وهذا يقع على عاتق الإدارة، لذا حظيت العوامل التي تؤثر وتحقق الرضا الوظيفي على العديد من الدراسات، وبعد دراسة مستفيضة من الباحث لهذه العوامل حاول الوقوف على أهم هذه العوامل:

1. بيئة العمل: ويقصد بها بيئة العمل الداخلية والمشملة على (مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكييف، صلاحية الآليات للعمل، وجود وسائل للترفيه يستخدمها العامل خارج الدوام). (هاشم، 2009: ص92).

2. الضمان الوظيفي (الأمن): من الأسئلة التي تشغل بال العامل: ماذا بعد الوظيفة؟ ماذا بعد الوصول لسن المعاش أو التقاعد؟ حيث إن بعض المنظمات توفر لعاملها راتباً تقاعدياً مريحاً وضماناً اجتماعياً في حال العجز أو الوفاة أو المرض، وبالتالي يطمئن العامل إلى مستقبله ومستقبل عائلته، فيؤثر ذلك لديه إيجابياً فيصبح راضياً عن وظيفته.

3. مهام الوظيفة: يتوقع أن يكون لها تأثير على الرضا الوظيفي، فمضمون الوظيفة وطبيعتها وظروفها يختلف من شخص لآخر، فهناك وظائف إشرافية، ووظائف كتابية، ووظائف فنية، وأخرى ميدانية غير مستقرة، وقد لا تناسب طبيعة العمل قدرات الشخص فيصبح غير راض عن عمله، وقد يحدث العكس فتكون الاستجابة إيجابية. (العنتيبي، 2011: ص40)

4. نظام العوائد: الحوافز والمكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا تم توزيع العوائد وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل. (ماهر، 2003: ص203).

5. فرص الترقية: فإذا كان توقع الفرد للترقية عالياً أو حصل على ترقية لم يتوقعها، فإن ذلك يدفع باتجاه تحقيق الرضا الوظيفي لديه. (العتيبي، 2011: ص35)

6. الإشراف: حيث يذكر من ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي الإشراف ويتضمن الأسلوب المتبع ودرجة التفويض للسلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه ومدى إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ومدى تقديره لمؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بينه وبينهم. (العيسى، 1996: ص75).

7. نمط الإشراف: فالمشرف الذي يُشعر مؤوسيه بأنهم ضمن محور اهتمامه الشخصي، فإنه يكسبه ولاءهم ويحقق رضا عال عن العمل لديهم. (العتيبي، 2011: ص36)

8. سياسات المنظمة: حيث إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة، وتعتمد المنظمة في فاعليتها ونجاحها على المزاجية بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الأفراد العاملين. (العديلي، 1986: ص44).

وقد قسم جينزبرج (Ginzberg) العوامل التي تؤثر وتحقق الرضا الوظيفي إلى ثلاثة أقسام، هي:

**أولها:** عوامل الرضا الداخلية وهي التي تأتي من مصدرين هما: السعادة الوظيفية بسبب الإحساس بالإنجاز في العمل، والسعادة بسبب تحقيق الفرد لقدراته أثناء عملية الإنجاز.

**ثانيها:** المُرَضيات المصاحبة التي ترتبط بالظروف الفيزيائية والنفسية لعمل الفرد، مثل نظافة مكان العمل، التهوية، الاستمتاع برفاق العمل وغيرها.

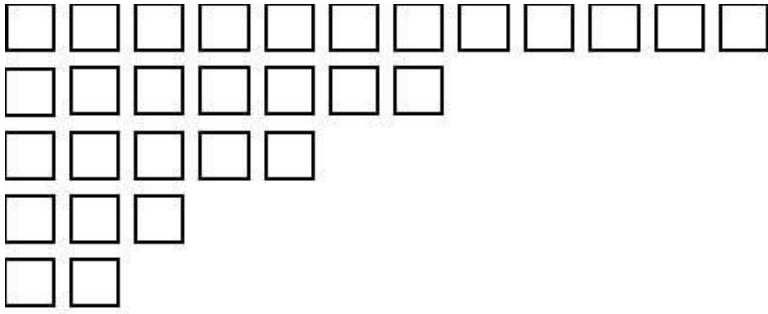
**ثالثها:** المَرْضيات الخارجية: وهي المكافآت والأجور والعلاقات. (خزاعله، 1997: ص222).

ويرى كيبيلر أن الرضا الوظيفي يتحقق من مجموعة من العناصر والتي أهمها: (الإنتاجية، جودة العمل، التعلم، إظهار القدرات الإبداعية، الاحتراف، التقدير، العمل

الجماعي، الرضا الاجتماعي، زيادة القدرات الشخصية، مزايا بيئة العمل). (العامري،  
2003: ص38)

ويرى الباحث أنه مهما اختلفت تصنيفات العوامل التي تؤثر في تحقيق الرضا  
الوظيفي للعاملين، فإنه من غير الممكن تحقيق الرضا الوظيفي بدون توفير بيئة عمل  
ملائمة ومناسبة، ونظام إشرافي يحقق الضمان الوظيفي للعاملين ويمنحهم شعوراً بأنهم  
ضمن محور اهتمامه، ويوفر لهم فرص الترقية والتقدم المهني، إضافة إلى الحوافز  
والمكافآت المعنوية والمادية.





ثالثاً: العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي

### ثالثاً: العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي

تتجه المؤسسات الحديثة ذات الإدارة المتقدمة إلى تحقيق الرضا الوظيفي والذي حظى بأهمية بالغة من الباحثين والدراسين في العلوم الإدارية، والدراسات السلوكية؛ لما له من أثر كبير على العمل والعاملين وإنجازاتهم، والذي يحقق مستوى مرتفع من الروح المعنوية والتي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية. (القحطاني، 2010: ص36)، (الطيب، 2008: ص42).

ويعتبر التفويض من أحد العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي والذي من خلاله يوفر فرصاً ذاتية للتطور الشخصي والمهني، وزيادة القدرة لدى العاملين على اكتساب مهارات جديدة ومختلفة تولد الشعور بالإنجاز، ذلك لأن الموظف الكفاء الذي تُوكل إليه مهمات جديدة سيكون سعيداً لينتج قدراته وأهليته للتتري وتتنوع الخبرات، وقد أعتبر علماء الإدارة أن التفويض أفضل من التدريب لأنه يرغب المرؤوس في أن يستشعر قيمته والشعور بالرضا. (القحطاني، 2010: ص16)، (الأعور، 2012: ص55).

ويعد التفويض وسيلة من وسائل إشباع الحاجات النفسية للعامل كالأمان والعدالة والأمل في نطاق العمل وتطوير قدراته الذهنية، ويولد التفويض أحياناً لدى المفوض إليه بطريقة لا شعورية روحاً جديدة تدفعه إلى تحسين طريقة في العمل أو تدفعه إلى تقديم اقتراحات أو تثير فيه أفكار جديدة. (أبو كرش، 1998: ص65).

ويؤكد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (Pmec) أن التفويض يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ويزيد شعورهم بالثقة والإحساس بالمسؤولية، كما يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة جديتهم ونموهم في المؤسسة. (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006: ص26).

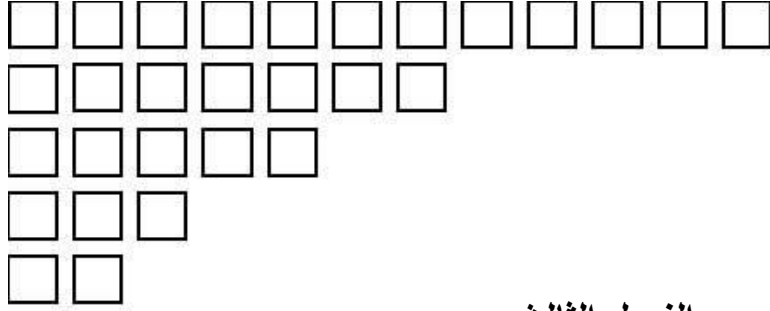
كما أكدت نتائج دراسة السحباني (2012)، ودراسة العتيبي (2011)، ودراسة شلايل (2007)، ودراسة Hung (2006):

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين درجات تفويض الصلاحيات ودرجات الرضا الوظيفي.

- وجود دور كبير لتفويض الصلاحيات في تحقيق الرضا الوظيفي.

- يعمل التفويض على زيادة الرغبة في تطوير العمل الإداري وتحسينه وزيادة ارتباط العاملين في العمل.

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة أن عملية التفويض الفعّال للصلاحيات تمثل عنصراً وعاملاً من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي، كما أنها تساهم بشكل كبير في تحقيق الشعور بالاستقرار الوظيفي، ورفع المعنويات، وتشجيع روح الإبداع والابتكار.



### الفصل الثالث

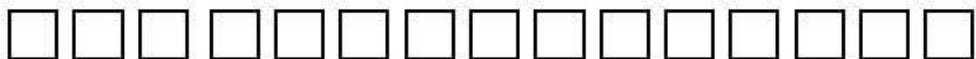
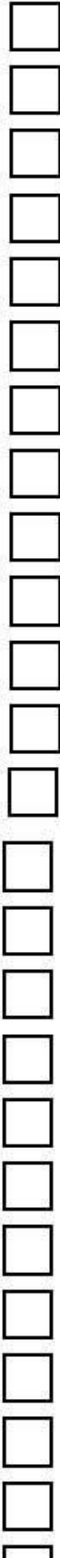
#### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع تفويض السلطة (الصلاحيات).

ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.



## الدراسات السابقة:

يتوجه اهتمام الدراسة الحالية إلى معرفة هل هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات من قبل المسؤولين والرضا الوظيفي للمرؤوسين، وقد تم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة في مجال هذه الدراسة، وكان هناك العديد من الدراسات المتعلقة بتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي، وندرة في الدراسات التي تتعلق بالعلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي في حدود علم الباحث، لذا تم تقسيم الدراسات إلى ثلاثة أقسام:

1. الدراسات التي تناولت موضوع تفويض الصلاحيات.
2. الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.
3. الدراسات التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي.

### أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع تفويض الصلاحيات:

#### 1. دراسة الأغا (2013):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم"، وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم، وكذلك بيان أثر المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة العلمية) على متوسطات تقديرات نواب المديرين للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وإدارة الوقت لديهم. وتكوّنت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (134) نائباً ونائبةً في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر نوابهم واشتملت على (309) فقرة، تم تقسيمها إلى ثلاثة مجالات، والأخرى لقياس درجة إدارة الوقت لدى المديرين من وجهة نظر نوابهم واشتملت على (25) فقرة، مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة بنسبة (76.03%).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك في المجال الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في المجالين ( شؤون الطلبة، والعلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي) تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات الثلاثة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

## 2. دراسة حشيش (2013):

أجرى الباحث دراسة بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين"، وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تمثلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (306) أفراد، موزعين على (122) مديرة/مدرسة ثانوية و (184) مشرفاً/ة تربوياً/ة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة من أدوات الدراسة حيث قام الباحث بتصميم استبانتين، وتأكد من صدقهما وثباتهما، حيث اشتملت الاستبانة الأولى لتفويض السلطة على (30) فقرة موزعة على مجالين هما (المشاركة في اتخاذ القرارات، فعالية التفويض)، واشتملت الاستبانة الثانية لتقييم الأداء على (32) فقرة موزعة على مجالين هما (محددات الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي) وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- أن مجال "محددات الأداء الوظيفي" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.68)، تلاه مجال "تقييم الأداء الوظيفي" الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.58) %، فمجال "فعالية التفويض" ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.39) %، وأخيراً جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (72.35) %.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لكل من المشاركة في اتخاذ القرارات، وفعالية التفويض تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح غرب خانيونس.

### 3. دراسة فرحة (2012):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "تفويض السلطة وجودة الأداء الوظيفي لدى مستويات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية"، وهدفت إلى تحديد العلاقة بين مظاهر جودة الأداء الوظيفي لعضوات الهيئة التدريسية والإدارية بجامعة الطائف، ومبررات وجود مزيد من تفويض السلطة للشطر مستقبلاً، حيث تندرج هذه الدراسة تحت الدراسات الوصفية التحليلية حيث تسعى إلى تحديد ووصف العلاقة بين تفويض السلطة لشطر الطالبات بجامعة الطائف وجودة الأداء الوظيفي لمتسوبات الجامعة من الأكاديميات والإداريات.

واعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لرئيسات الأقسام الأكاديمية، ورئيسات الأقسام الإدارية بكلية جامعة الطائف واللاتي بلغ عددهن (86) مفردة، وحيث تمثلت أدوات جمع البيانات في استمارة استبيان طبقت على منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين مظاهر جودة الأداء الوظيفي لعضوات الهيئة التدريسية والإدارية بجامعة الطائف ومظاهر تفويض السلطة الحالية لشطر الطالبات.
- وجود علاقة طردية بين مظاهر جودة الأداء الوظيفي لعضوات الهيئة التدريسية والإدارية بجامعة الطائف، ومبررات وجود مزيد من تفويض السلطة للشطر مستقبلاً.
- وجود علاقة عكسية بين مظاهر تفويض السلطة الحالية لشطر الطالبات ومبررات وجود مزيد من تفويض السلطة للشطر مستقبلاً.
- وجود علاقة عكسية بين مظاهر تفويض السلطة الحالية بشطر الطالبات والمعوقات التي تؤثر على تفويض السلطة بالشطر بالشكل الكافي.

- وجود علاقة عكسية بين مبررات وجود المزيد من تفويض السلطة لشطر الطالبات مستقبلاً والمعوقات التي تؤثر على تفويض السلطة بالشطر بالشكل الكافي.

#### 4. دراسة الأعور (2012):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم"، وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة، ودرجة ممارستهم لتفويض السلطة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتيين، الاستبانة الأولى تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم وتحتوي على 24 فقرة، و الاستبانة الثانية تقيس درجة ممارسة مديري المدارس لتفويض السلطة من وجهة نظرهم وتحتوي على 34 فقرة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم كان بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة بمتوسط حسابي نسبي (75.82%).
- وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة لديهم من وجهة نظر معلمهم بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي نسبي (73.07%).

#### 5. دراسة حرب (2011):

أجرى الباحث دراسة بعنوان: "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية"، وهدفت الدراسة التعرف إلى أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة، وقام بتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الاشرافية الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (476)، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف، ووضوح الأنظمة والإجراءات، والعملية الرقابية، والكفاءة والمهارة، والهياكل التنظيمية، وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.



## 6. دراسة الحلو (2010):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الاشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض (70.92%).
- تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.
- 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 المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.

## 7. دراسة أبو وطفة (2010):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم"، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة من (4080) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (542) مديراً، ولتحقق من أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من جزأين، الجزء الأول لقياس درجة تفويض سلطة المدير لمعلميه ومن وجهة نظرهم واشتمل على (21) فقرة، والجزء الثاني لقياس درجة فعالية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم، واشتملت على (51) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت 72.6% بدرجة جيدة.

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وفاعلية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظر معلمهم.

#### 8. دراسة محسن (2009):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "تفويض صلاحيات العمداء وعلاقتهم بأدائهم من وجهة نظر معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعات (محافظة بغداد)"، وهدفت الدراسة إلى التحقق من مستوى تفويض العمداء صلاحيات في كليات جامعات (محافظة بغداد) من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام، والتحقق من العلاقة بين تفويض العمداء صلاحيات وأدائهم من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء أقسامهم في كليات جامعات (محافظة بغداد)، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (485) معاون عميد ورئيس قسم متواجدين في (60) كلية من الكليات العلمية والإنسانية في الجامعات المبحوثة، وتكونت عينة البحث من (170) معاون عميد ورئيس قسم، أي بنسبة (35%) من مجتمع البحث الذي أخذ من جميع كليات جامعات (محافظة بغداد)، وقامت الباحثة ببناء أداتين لدراستها وهي أداتا (تفويض الصلاحيات وأداء العمداء)، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة مستوى تفويض الصلاحيات كانت منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة بمجالات معاوني العمداء (الإداري والعلمي وشؤون الطلبة) ورؤساء الأقسام العلمية متمثلة بمجالي (الإداري والعلمي) إذ كان المتوسط النظري أعلى من متوسط أفراد العينة وكان لصالح المتوسط النظري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات الإنسانية والعلمية في تفويض الصلاحيات لمعاوني العمداء في مجالي (الإداري وشؤون الطلبة) في حين ظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات الإنسانية والعلمية لمعاوني العمداء في مجال (العلمي) ورؤساء الأقسام العلمية في مجالي (الإداري والعلمي) وكان لصالح الكليات العلمية.

#### 9. دراسة أبو معمر (2009):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (27) فقرة، وكذلك سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، كما تم

التأكد من ثباتها بطريقتين: طريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرونباخ، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (256) موظفاً وموظفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس و متغير سنوات الخدمة.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم متوسط، ثانوية عامة فأقل) لصالح فئة الدبلوم المتوسط
- 10.دراسة الحربي (2007):**

أجرى الباحث دراسة بعنوان "تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم العالي"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، والتعرف إلى المجالات التي يتم فيها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والأسباب التي تحد من تفويض الصلاحيات لديها، والعوامل التي تشجع على تفويض الصلاحيات، وقد أجريت الدراسة على عينة من القيادات العاملة في الجهاز المركزي بوزارة التعليم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالأسلوب المسحي، إضافة إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم متوسط، حيث تقوم هذه القيادات بتفويض الصلاحيات بدرجة متفاوتة تراوحت متوسطاتها ما بين (3.4 - 5.2).
- من أهم مجالات التفويض مجال متابعة المرؤوسين في القيام بالمهام المنوطة بهم، ويعتبر عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات، كما أن تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين تعد من أهم العوامل التي تشجع وتحفز على تطبيق تفويض الصلاحيات.

## 11. دراسة مهنا (2006):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، الجامعة العربي الأمريكية-جنين، جامعة القدس-أبوديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) أعضاء هيئة تدريس للعام الجامعي (2006/2005)، وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً، وتمثل ما نسبته (21%) تقريباً من مجتمع الدراسة والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، ولجمع البيانات استخدم الباحث الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (82.2%).
- وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه.
- وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على جميع المجالات والدرجة الكلية لتفويض السلطة تعزى لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات.

## 12. دراسة الزعبي (2004):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، وبلغ مجتمع الدراسة (128) فرداً، استجاب منهم (60) فرداً، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة مقياساً تم بناؤه من قبل شوت ورينهارت وقامت بتعديله وتطويره ليتناسب مع مجتمع الجامعات في الأردن، ليصبح استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، فهي مؤلفة من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء لعملية التفويض كانت منخفضة في المجالات الخمسة، وأغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر المرتبة العلمية لصالح الأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد، والمدرس المساعد، مقابل الأستاذ، ولصالح الأستاذ المساعد، مقابل المدرس ولصالح المدرس المساعد، مقابل المدرس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر الجنس وسنوات الخبرة في التدريس والتخصص.

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي:

### 1. دراسة الخناق (2012):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية"، ويهدف هذا البحث إلى دراسة المتغيرين المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة، مع محاولة إيجاد العلاقة بينهما وبين تحقيق الرضا الوظيفي، ولغرض تحقيق الجانب التطبيقي للدراسة وصولاً إلى تحقيق أهدافه وإثبات فرضياته، تم اختيار إحدى الجامعات الماليزية الحكومية كموقع للدراسة، واشتملت عينة الدراسة (202) أكاديمياً من الأكاديميين الذين تم اختيارهم عشوائياً من الكليات المختلفة في الجامعة، وقد تم استخدام استمارة استبيان تم إعدادها لهذا الغرض، والتي تتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خصص للتعرف على خصائص مفردات العينة، أما الجزء الثاني فيحتوي على (10) أسئلة في مجموعتين أساسيتين لقياس متغيرات البحث وأبعادهما - المناخ التنظيم والعلاقة مع الإدارة، وقد خصص الجزء الثالث لقياس مستوى الرضا الوظيفي العام للعينة، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستويات الاستجابة لعينة الدراسة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- إن جميع علاقات الارتباط بين أبعاد العلاقة مع الإدارة والرضا الوظيفي العام على مستوى العينة ككل وعلى مستوى التخصصات الأكاديمية كانت معنوية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية (0.01) بالنسبة إلى المتغير المستقل العلاقة مع الإدارة مع الرضا الوظيفي، وكانت قوة الارتباط أعلى بالنسبة إلى التخصصات العلمية (0.535) عنه للتخصصات الأدبية (0.457).
- إن موقف أكاديمي الجامعة من علاقتهم بالإدارة كان جيداً.

- رضا الأكاديميين عن العوامل ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي السائد في الجامعة على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي وعلى مستوى التخصص العلمي، فالأكاديميين من التخصصات العلمية راضين بشكل كبير عن طريقة التقدير التي يقابلونهم عند أدائهم للعمل، إلا أنهم غير راضين بالقدر نفسه عن روح التعاون في العمل السائدة في الجامعة، وكذلك فإن توفر الظروف المادية في الجامعة لا تعني لهم الكثير، أما عن التخصصات الأدبية فإنهم راضين بشكل أقل من المتوسط عن جميع أبعاد المناخ التنظيمي.

## 2. دراسة ضميمي (2011):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "الأكاديميات السعوديات في مجتمع المعلومات والمعرفة: دراسة للسلوك والرضا الوظيفي لتحقيق الاحتياجات الإدارية والتدريسية والبحثية والمهنية"، وتهدف الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى الأكاديميات السعوديات عند تحقيق احتياجاتهن، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج المسحي في الحصول على المعلومات اللازمة للبحث من أعضاء هيئة التدريس السعوديات في تخصص (المكتبات والمعلومات) في الجامعات السعودية، عن طريق تصميم استبانة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- إن سلوك تولي منصب قيادي بالقسم أو قبول موقع قيادي على مستوى الكلية أو الجامعة أمر متذبذب بسبب ارتفاع نسبة عدم الرضا الوظيفي في كل منها، ولأن غالبية مجتمع الدراسة لا يشاركون في اتخاذ القرارات مطلقاً.
- إن الأكاديميات السعوديات يظهرن مبادأة وسلوكاً إيجابياً متوازماً تجاه السلطة والقيادة لتحقيق احتياجاتهن الإدارية، نتيجة انخفاض نسبة الرضا الوظيفي لديهن في تحقيق الاحتياجات.

## 3. دراسة الجلابنة (2011):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم"، وهدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا في الكليات العلمية والإنسانية، والبالغ عددهم (290) عضو هيئة تدريس، وقد استجاب منهم (199) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين إحداهما للرضا الوظيفي حيث تكوّنت بصورتها النهائية من (33) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- إن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا تعزى إلى متغير الكلية.
- وجود علاقة إيجابية دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا.

#### 4. دراسة منصور (2011):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار"، وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار، وقد بلغت عينة الدراسة (150) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من الرضا لدى هؤلاء العاملين وبنسب مختلفة حسب كل محتوى من محتويات الرضا وبالغلة سبعة محتويات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- عدم وجود علاقة ارتباط بين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار والخصائص الفردية لهم.
- عدم وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية.
- وجود انخفاض نسبي في مستوى الرضا الوظيفي فيما يخص مجال الأجور والحوافز.

#### 5. دراسة منصور (2010):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين"، وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، وقد بلغت عينة الدراسة (138) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، طبق عليها استبانة الرضا المكونة من (51) فقرة، وموزعة على ستة مجالات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية كانت متوسطة على مجالات (طبيعة العمل، أنظمة الرواتب، والعلاقة مع الزملاء) والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، بينما كانت قليلة على مجالات (ظروف العمل، الترقيات والحوافز، والعلاقة مع المسؤولين)، وحصل

مجال العلاقة مع الزملاء على المرتبة الأولى في درجة الرضا الوظيفي، بينما حصل مجال الترقيات والحوافز على المرتبة الأخيرة من حيث درجة الرضا.

- درجة الرضا الوظيفي تزداد مع زيادة الخبرة، والسبب الرئيس في ذلك لأن زيادة الخبرة يصاحبها زيادة في العمر، وبالتالي صعوبة الانتقال من عمل إلى آخر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الرضا الوظيفي على المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 6. دراسة خليفات والملاحمة (2009):

أجرى الباحثين دراسة بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، وهدفت الدراسة التعرف إلى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العملي في الجامعات الخاصة والبالغ عددهم (1978) عضواً، أما عينة الدراسة فتكونت من (559) عضواً، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت أداة آلين وماير للولاء التنظيمي والمكونة من (20) فقرة، وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

#### 7. دراسة حسين (2006):

أجرى الباحث دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم العلمية في جامعة عدن"، وهدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن فيما يتعلق بمحور صفات ومميزات العمل، وخصائص بيئة العمل، والسياسات والممارسات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، كما هدفت التعرف إلى مستوى الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن، البالغة عددهم (664) عضو هيئة تدريس، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (205) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- المستوى العام للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن يقع عند مستوى متوسط.
- إن محور العلاقات الإنسانية كان مصدراً أساسياً لرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.



- إن محور خصائص بيئة العمل كان أقل مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
  - تطابق مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام مع مستوى الرضا الوظيفي للمحاور مجتمعة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن، حيث عبر مستوى رضاهم لفظياً عند (راض إلى حد ما).
8. دراسة غنيم (2006):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وحدد مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (144) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، ولإتمام الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل.

#### 9. دراسة سيسانجا (Ssesanga, 2005)

#### Job Satisfaction of University Academics

أجرى الباحث دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين"، هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين، حيث أجرت الدراسة تحقيقاً اختصارياً لاختبار العوامل التي تساهم وتدعم الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم العالي في العالم المتقدم، واستخدمت عينة مؤلفة من (182) فرداً وقع عليهم الاختيار في جامعة أوغندا، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. حيث سجل التحليل العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا وهي كل ما هو متصل بسلوك زملاء العمل، والإشراف، ونواحي التعليم الحقيقي والجوهري.

2. الدافع لخلق عدم الرضا كان أكثرها عوامل خارجية مثل المكافآت والسيطرة والبحث والترقية وبيئة العمل.

3. إن العمر والرتبة الأكاديمية لهما دلالات على الرضا الوظيفي.

4. لا يوجد هناك دلالة لتأثير النوع على الرضا الوظيفي.

10. دراسة عبد السلام (2005):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة"، وهدفت الدراسة البحث في العلاقة بين العوامل الأكاديمية الممثلة في كل من التدريس، والإنتاج العلمي، والنشاط العلمي، والحرية الأكاديمية، ومستوى الرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة التربوي، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي هدف إلى وصف الظاهرة ومشكلة الدراسة وتفسيرها وتحليلها وتطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء مقياس العوامل الأكاديمية المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي، وقد بلغت عينة الدراسة (190) عضو هيئة تدريس تربوي بكليات التربية التابعة لثلاث عشرة جامعة مصرية، وكذلك اعتمد على جمع البيانات من الواقع الميداني معتمداً على بعض الأدوات، كما قامت الباحثة ببناء مقياس من أجل جمع بيانات هذه الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن مستوى الرضا الوظيفي بوجه عام في حدود المتوسط بالنسبة للعينة ككل، وإن محور التدريس يأتي في المرتبة الأولى بين المحاور الأربعة في علاقته بمستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئات التدريس، يليه محور الإنتاج العلمي والنشاط العلمي وأخيراً الحرية الأكاديمية.
- إن العلاقة بين هذه المحاور الأربعة ومستوى الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس التربوي أعلى بين الإناث منها بين الذكور، وبين الأساتذة عنها بين الأساتذة المساعدين والمدرسين.
- إن مستوى الرضا الوظيفي بوجه عام في حدود المتوسط بالنسبة للعينة ككل.

وقد انتهت الدراسة بوضع مقترح بعنوان تفعيل العوامل الأكاديمية لرفع مستوى الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس التربوي وذلك من خلال تحديد أهدافه وآليات تفعيلها.

11. دراسة رمضان (2004):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات، كما اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوظيفي التحليلي، لما لهذا المنهج من خصائص تناسب طبيعة

الدراسة الذي يعتمد على دراسة وتحليل الواقع بشكل دقيق، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في جامعات محافظات غزة والمتمثلة في (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأقصى) حيث اشتمل على العاملين الأكاديميين والإداريين، وقد بلغ مجتمع البحث حوالي (1673) موظفاً وموظفة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (325) مفردة، أي حوالي 20% من مجتمع الدراسة الأصلي، وطورت الباحثة أداة لجمع البيانات (استبانة الدراسة)، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- إن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته ( 57.8 % ) في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة.
  - إن أكثر عناصر الرضا أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين هي "الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي " يليها في ذلك " الراتب الشهري" وإن أقلها أهمية في تحقيق الرضا هي "ظروف العمل".
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (العمر، عدد الأبناء، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس لصالح الذكور، والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين، ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية).
12. دراسة سلامة (2003):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينها لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد دور عدة متغيرات على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لما لهذا المنهج من خصائص تناسب طبيعة الدراسة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في العام الدراسي 2002-2003 والبالغ عددهم (1046) عضو هيئة تدريس، وتكوّنت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام استبانتين قامت الباحثة بتطويرهما استناداً إلى بعض الدراسات والأدب التربوي ذي الصلة بموضوع الدراسة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- إن ترتيب النسب المئوية للاستجابة على مجالات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كان كالآتي:
  - شعور الموظف تجاه العلاقة مع الزملاء، حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى 75.5% أي حصلت على تقدير مرتفع .
  - شعور الموظف تجاه طبيعة العمل والوظيفة، حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى (68.3%) أي حصلت على تقدير متوسط.
  - شعور الموظف تجاه طرق الإشراف، حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى (67.2%) أي حصلت على تقدير متوسط.
  - شعور الموظف تجاه أنظمة الرواتب، حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى (66.4%) أي حصلت على تقدير متوسط.
  - شعور الموظف تجاه أنظمة الترقيات والحوافز، حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى (64%) أي حصلت على تقدير متوسط أيضاً.
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية أي كلما زاد الرضا ازداد الانتماء المهني.
- وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغت النسبة المئوية للانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (78.6%) أي حصلت على درجة مرتفعة.
- أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، بينما المتغيرات الأخرى كان لها أثر على درجة الانتماء المهني والرضا الوظيفي.

**ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي:**

### **1. دراسة السحباني (2012):**

أجرى الباحث دراسة بعنوان "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم"، وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (446) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (10%) من المجتمع الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث

بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة اشتملت على قسمين: تفويض السلطة وشملت ( خمسة مجالات) والرضا الوظيفي وشملت ( ستة مجالات) وكان مجموع فقراتها (116) فقرة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- يوجد تفويض للسلطة بدرجة مرتفعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمعلمهم بوزن نسبي (68.3%) حسب المقياس المحكي المعتمد.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين متوسطة، بوزن نسبي (63.5%) حسب المقياس المحكي المعتمد.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجات مجالات مقياس تفويض السلطة ومجالات مقياس الرضا الوظيفي.

## 2. دراسة العتيبي (2011):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "تفويض الصلاحيات وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التدريب في القوات الجوية الملكية السعودية"، وهدفت الدراسة التعرف إلى دور تفويض الصلاحيات في الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة التدريب بالقوات الجوية الملكية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإدارة التدريب بالقوات الجوية الملكية السعودية والبالغ عددهم (285) عاملاً وقد صمم الباحث لأغراض البحث استبانة واستخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي، والمسحي الاجتماعي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مؤهلاتهم أقل من الثانوي، واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مؤهلاتهم ثانوي حول "أثر معوقات تفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة التدريب بالقوات الجوية الملكية السعودية" لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين مؤهلاتهم أقل من الثانوي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مؤهلاتهم أقل من الثانوي واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مؤهلاتهم ثانوي حول (معوقات تفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة التدريب بالقوات الجوية الملكية السعودية لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين مؤهلاتهم أقل من الثانوي).

### 3. دراسة شلايل ( 2007 ) :

أجرى الباحث دراسة بعنوان " تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين"، وهدفت الدراسة التعرف إلى مدى تفويض السلطات لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين في علاقته بتفويض السلطة، والتعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن درجة استجابة المعلمين فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، التخصص، الخبرة، ونوع المدرسة) والكشف عن مدى الاختلافات في مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة واستخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة، وقد تناولت عينة الدراسة (350) معلماً ومعلمة، وكان عدد المستجيبين (324) معلماً ومعلمة بنسبة تقدر بـ (92,5 %) وهي نسبة عالية، ولقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- مستوى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين متوسطاً.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة والمتعلقة بالاستبانة ككل ترجع لمتغير الجنس و متغير الخبرة.

### 4. دراسة Hung.J.(2006):

#### **A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan (China)**

أجرى الباحث دراسة بعنوان " العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي، لدى معلمي المدرسة العليا بمنظمة كاوهسينج في تايوان"، وهدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا

الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينج في تايبوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- وجود علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: التعقيب على الدراسات التي تناولت موضوع تفويض الصلاحيات:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة يتضح الآتي :

أوجه الاتفاق:

- ما يتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في موضوع تفويض السلطة مثل دراسة كل من: (الأغا، 2013)، (حشيس، 2013)، (فرحة، 2012)، (الأعور، 2012)، (حرب، 2011)، (الحو، 2010)، (وظفة، 2010)، (محسن، 2009)، (معمّر، 2009)، (حربي، 2007)، (مهنا، 2006)، (الزعيبي، 2004) حيث إنها تناولت التفويض من جوانب متعددة.

- من حيث منهج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدامها لمنهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من: (الأغا، 2013)، (حشيس، 2013)، (فرحة، 2012)، (الأعور، 2012)، (حرب، 2011)، (الحو، 2010)، (وظفة، 2010)، (محسن، 2009)، (معمّر، 2009)، (حربي، 2007)، (مهنا، 2006)، (الزعيبي، 2004)

#### - من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدامها لأداة الدراسة والتي تمثلت في إدارة الاستبانة، مثل دراسة كل من: (الأغا، 2013)، (حشيس، 2013)، (فرحة، 2012)، (الأعور، 2012)، (حرب، 2011)، (الحو، 2010)، (وظفة، 2010)، (محسن، 2009)، (معر، 2009)، (حربي، 2007)، (مهنا، 2006)، (الزعيبي، 2004)

#### - من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، والذي تمثل في الجامعات مثل دراسة كل من (فرحة، 2012)، (الحو، 2010)، (محسن، 2009)، (معر، 2009)، (مهنا، 2006)، (الزعيبي، 2004).

#### أوجه الاختلاف:

#### - من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، والذي تمثل في المرحلة العليا للمدارس مثل دراسة كل من (الأغا، 2013)، (حرب، 2011)، (وظفة، 2010)، والمرحلة الدنيا في المدارس مثل دراسة (الأعور، 2012)، ووزارة التربية والتعليم العالي مثل دراسة (حشيس، 2013)، (حربي، 2007).

#### وقد توصلت الدراسات إلى عدة نتائج والتي كان أهمها:

- تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.
- الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات.
- وجود علاقة عكسية بين مظاهر تفويض السلطة الحالية لشطر الطالبات ومبررات وجود مزيد من تفويض السلطة للشطر مستقبلاً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات الإنسانية والعلمية في تفويض الصلاحيات لمعاوني العمداء، وكان لصالح الكليات العلمية.



## ثانياً: التعقيب على الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة يتضح الآتي:

### أوجه الاتفاق:

#### - ما يتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في موضوع الرضا الوظيفي مثل دراسة كل من: (الخانق، 2012)، (ضملي، 2011)، (الجلابية، 2011)، (منصور، 2011)، (منصور، 2010)، (الملامحة، 2009)، (حسين، 2006)، (غنيم، 2006)، (سيسانجا، 2005)، (عبد السلام، 2005)، (رمضان، 2004)، (سلامة، 2003) حيث إنها تناولت الرضا الوظيفي من جوانب متعددة.

#### - من حيث منهج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدامها لمنهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من: (الخانق، 2012)، (الجلابية، 2011)، (منصور، 2011)، (منصور، 2010)، (الملامحة، 2009)، (حسين، 2006)، (غنيم، 2006)، (سيسانجا، 2005)، (عبد السلام، 2005)، (رمضان، 2004)، (سلامة، 2003)

#### - من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدامها لأداة الدراسة والتي تمثلت في إدارة الاستبانة مثل دراسة كل من: (الخانق، 2012)، (ضملي، 2011)، (الجلابية، 2011)، (منصور، 2011)، (منصور، 2010)، (الملامحة، 2009)، (حسين، 2006)، (غنيم، 2006)، (سيسانجا، 2005)، (عبد السلام، 2005)، (رمضان، 2004)، (سلامة، 2003)

#### - من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، والذي تمثل في الجامعات مثل دراسة كل من (الخانق، 2012)، (ضملي، 2011)، (الجلابية، 2011)، (منصور، 2011)، (منصور، 2010)، (الملامحة، 2009)، (حسين، 2006)، (غنيم، 2006)، (سيسانجا، 2005)، (عبد السلام، 2005)، (رمضان، 2004)، (سلامة، 2003).

## أوجه الاختلاف:

### - من حيث منهج الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام منهج الدراسة حيث استخدمت دراسة (ضملي، 2011) المنهج المسحي.

وقد توصلت الدراسات إلى نتائج عدة، وكان من أهمها:

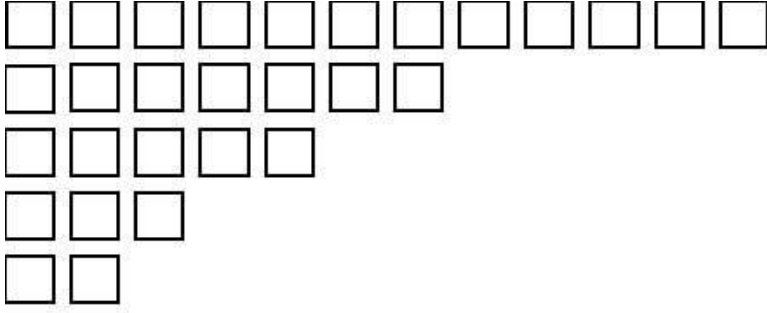
- إن موقف أكاديمي الجامعة من علاقتهم بالإدارة كان جيداً.
- وجود انخفاض نسبي في مستوى الرضا الوظيفي فيما يخص مجال الأجور والحوافز.
- درجة الرضا الوظيفي تزداد مع زيادة الخبرة، والسبب الرئيس في ذلك لأن زيادة الخبرة يصاحبها زيادة في العمر، وبالتالي فإن العمر والرتبة الأكاديمية لهما دلالات على الرضا الوظيفي.

أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة في:

- اختيار أداة الدراسة المناسبة.
- إعداد الإطار النظري للدراسة.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
- تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

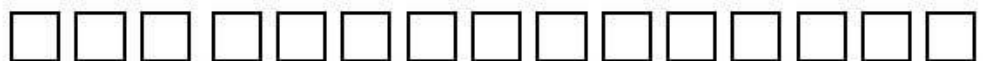
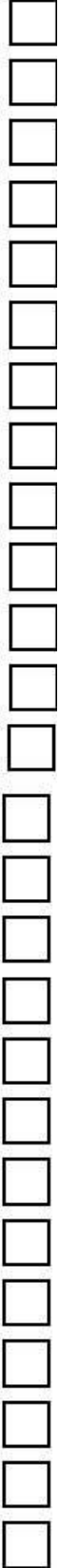
ما تميزت به الدراسة الحالية:

لقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.



## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- المعالجة الاحصائية المستخدمة في الدراسة



## الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### منهجية الدراسة:

وهي الطريقة البحثية التي يختارها الباحث لتساعده في الحصول على معلومات تمكنه من إجابة أسئلة البحث من مصادرها (الأغا و الأستاذ، 2003: ص 82).

وحيث إن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة ، وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة ، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. (ملحم، 2000: ص 324)

لذا فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

**طرق جمع البيانات:** اعتمد الباحث على نوعين من البيانات، هما:

### 1. البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث، وحصراً وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical SPSS)

(Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

## 2. البيانات الثانوية:

تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والذي يتعلق بدراسة درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف إلى الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في محافظات قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، جامعة الأقصى والبالغ عددهم حسب سجلات دائرة شؤون الموظفين (500) عضو هيئة تدريس، موزعين على كليات التخصص، والجدول الآتي يوضح توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وفقاً للكليات التي ينتمى لها العضو.

### جدول رقم (1)

#### توزيع مجتمع الدراسة

م	الكلية	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	المجموع
1	كلية العلوم	71	60	94	225
2	كلية التجارة	43	30	35	108
3	كلية التربية	37	26	104	167
	المجموع	151	116	233	500

## عينة الدراسة:

### 1. العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) عضواً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

### 2. العينة الميدانية للدراسة:

حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بقطاع قطاع غزة حيث بلغت تلك العينة (217) مفردة أي ما نسبته (40%)، (استبانة) وفقاً لقانون اختيار العينة وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (25) استبانة لعدم تطابقها مع الشروط المطلوبة للإجابة، وبالتالي فإن عدد الاستبانات الفعلية التي تم عليها إجراء التطبيق (192) استبانة بنسبة (88.4%)، والجدول الآتية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يأتي:

### وصف الخصائص والبيانات الشخصية :

1. الجنس : يبين جدول رقم (2) أن ما نسبته (87.0%) من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس هم من جنس الذكور، وما نسبته (13.0%) هم من جنس الإناث.

#### جدول رقم (2):

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
87.0	167	ذكر
13.0	25	أنثى
100.0	192	المجموع

2. الرتبة العلمية : يبين جدول رقم (3) أن ما نسبته (12.0%) من عينة الدراسة هم من يحملون مؤهلات علمية برتبة أستاذ، وما نسبته (25.5%) هم من الذين رتبهم العلمية أستاذ مشارك، وما نسبته (30.7%) هم من الذين رتبهم العلمية أستاذ مساعد، وما نسبته (31.8%) هم من الذين رتبهم العلمية محاضر.

### جدول رقم (3):

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	23	12.0
أستاذ مشارك	49	25.5
أستاذ مساعد	59	30.7
محاضر	61	31.8
المجموع	192	100.0

3. سنوات الخدمة : يبين جدول رقم (4) أن ما نسبته (15.6%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (34.9%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 سنوات إلى 10 سنوات وما نسبته (49.5%) من الذين هم من الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

### جدول رقم (4):

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	30	15.6
من 5 سنة إلى 10 سنوات	67	34.9
أكثر من 10 سنوات	95	49.5
المجموع	192	100.0

4. المركز الوظيفي: يبين جدول رقم (5) أن ما نسبته (5.7%) من عينة الدراسة هم من الذين يتولون مراكز في جامعاتهم نواب عمداء، وما نسبته (13.5%) هم من الذين يتولون مراكز رؤساء، وما نسبته (80.7%) هم من الذين يتولون مراكز كأعضاء هيئة التدريس.

### جدول رقم (5):

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
5.7	11	نائب عميد
13.5	26	رئيس قسم
80.7	155	عضو هيئة تدريس
100.0	192	المجموع

### 5. الجامعة :

يبين جدول رقم (6) أن ما نسبته (40.1%) من عينة الدراسة هم من الذين يعملون في الجامعة الإسلامية، وما نسبته (34.4%) هم من الذين يعملون في جامعة الأزهر، وما نسبته (25.5%) هم من الذين يعملون في جامعة الأقصى.

### جدول رقم (6):

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

النسبة المئوية	التكرار	الجامعة
40.1	77	الجامعة الإسلامية
34.4	66	جامعة الأزهر
25.5	49	جامعة الأقصى
100.0	192	المجموع

### 6. الكلية:

يبين جدول رقم (7) أن ما نسبته (37.0%) من عينة الدراسة هم من الذين يعملون في الجامعة الإسلامية، وما نسبته (34.4%) هم من الذين يعملون في جامعة الأزهر، وما نسبته (25.5%) هم من الذين يعملون في جامعة الأقصى.



## جدول رقم (7)

### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية

النسبة المئوية	التكرار	الكلية
37.0	71	العلوم
30.2	58	التجارة
32.8	63	التربية
100.0	192	المجموع

### أدوات الدراسة :

قام الباحث باستخدام استباننتين في هذه الدراسة، تتكون من قسمين:

أولاً: درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

ويتكون من 3 أبعاد هي:

1. مجال تفويض المهام والواجبات ويتكون من (11) فقرة.
2. مجال تفويض السلطات (اتخاذ القرار) ويتكون من (15) فقرة.
3. الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض ويتكون من (11) فقرة.

ثانياً: مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

ويتكون من (5) أبعاد، هي:

1. ظروف العمل وطبيعته ويتكون من (8) فقرات.
2. العلاقة مع المسؤولين في الجامعة ويتكون من (10) فقرات.
3. العلاقة مع الزملاء ويتكون من 5 فقرات.
4. الرواتب والترقيات والحوافز ويتكون من (9) فقرات.
5. التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية ويتكون من (6) فقرات.

ولقد تم بناء الاستبانة باتباع الخطوات الآتية:

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة التربوية والتفويض الإداري والرضا الوظيفي، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية والتفويض

الإداري والرضا الوظيفي عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (102) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
- تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.
- عرض الاستبانة على (15) من المحكمين التربويين، المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية والتأهيل التربوي، أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة، والملحق رقم (2) بين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف (14) فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناءً على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (88) فقرة موزعة على قسمين، وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وأعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

#### أولاً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: ص429)، 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 (عبيدات وآخرون 2001: ص179)، وقد قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

#### أولاً: الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من (15) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة

القدس المفتوحة، والمتخصصين في الإدارة التربوية والتفويض الإداري والرضا الوظيفي بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملاءمة 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 يروونه ضرورياً 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 مقياس ليكرت 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.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (88) فقرة بدل (102) فقرة.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (50) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أولاً: درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

يوضح جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات استبانة الحرية الأكاديمية صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (8)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
<b>أولاً: تفويض المهام والواجبات</b>			
1.	وضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف.	0.748	*0.000
2.	وضع البرامج التربوية التي تحفز الابتكار والإبداع.	0.619	*0.000
3.	وضع الخطط لتطوير الإمكانيات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.	0.614	*0.000
4.	المشاركة في عقد المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية.	0.713	*0.000
5.	إعداد الجداول الدراسية للمواد بالتنسيق مع الأقسام الأخرى.	0.725	*0.000
6.	تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء البحوث والدراسات.	0.741	*0.000
7.	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تشكيل المجالس العلمية في الجامعة.	0.863	*0.000
8.	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمل لجان الجامعة المختلفة.	0.866	*0.000
9.	إجراء معادلات المواد للطلبة المنتقلين من تخصصات أخرى أو من جامعات أخرى.	0.770	*0.000
10.	وضع الحلول لمشكلات العمل الإدارية والفنية المتعلقة بالموظفين.	0.814	*0.000
11.	وضع الحلول للمشكلات المتعلقة بالطلبة .	0.829	*0.000
<b>ثانياً: التفويض السلطات (اتخاذ القرار)</b>			
12.	ضمان سير العمل في الكلية بما يحقق الأهداف.	0.527	*0.000
13.	المصادقة على الخطط الدراسية في الأقسام .	0.811	*0.000
14.	اتخاذ القرار بشأن تعديل أو تغيير في الخطط الدراسية.	0.743	*0.000
15.	الإشراف على وضع الخطط البحثية ومتابعة تنفيذها .	0.767	*0.000
16.	إقرار الضوابط العلمية لمشاريع التخرج وتقييمها.	0.858	*0.000
17.	الإشراف على الامتحانات الفصلية والنهائية في الكلية.	0.823	*0.000
18.	المشاركة في اختيار أعضاء هيئة التدريس.	0.802	*0.000
19.	الإشراف على ضبط عملية الإرشاد الأكاديمي.	0.715	*0.000
20.	متابعة أعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين الأداء.	0.647	*0.000
21.	الإشراف على عمل المختبرات والمشاغل والورش لضمان صلاحية الأجهزة .	0.784	*0.000
22.	متابعة مواظبة الطلبة في الكلية.	0.827	*0.000
23.	توزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم.	0.659	*0.000

24	إقرار الجدول الدراسي والمواد المطروحة في الفصل الدراسي.	0.647	*0.000
25	إقرار مشاريع التخرج وتوزيعها على المشرفين والطلبة.	0.815	*0.000
26	متابعة النشر العلمي والنشاطات اللامنهجية في القسم.	0.605	*0.000
<b>ثالثاً: الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض</b>			
27	منح الصلاحيات المتكافئة مع المهام التي يتم تفويضها.	0.497	*0.000
28	تعزيز الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية.	0.563	*0.000
29	توفير التدريب الكافي ليكون بالإمكان القيام بالمهام المفوضة.	0.825	*0.000
30	منح قدر من الحرية والمرونة لممارسة المهام المفوضة.	0.795	*0.000
31	المتابعة والتقييم المستمر للأعمال المفوضة.	0.853	*0.000
32	الثقة في المرؤوسين عند منحهم لبعض الصلاحيات.	0.830	*0.000
33	تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين كل حسب قدراته وإمكاناته.	0.625	*0.000
34	تحديد المهام الموكلة للموظفين تحديداً دقيقاً.	0.710	*0.000
35	تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهام المفوضة.	0.823	*0.000
36	سهولة الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة .	0.718	*0.000
37	تعميم المهام المفوضة على المرؤوسين مكتوبة.	0.870	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### ثانياً: مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة

يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، حيث أن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول رقم (9)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط	القيمة	الفقرة
<b>أولاً: ظروف العمل وطبيعته</b>				
38	*0.000	0.700		الأثاث المكتبي في الجامعة مناسب لطبيعة العمل.
39	*0.000	0.811		عدد الطلبة في قاعات الدراسة مناسب.
40	*0.000	0.732		عدد الساعات التي أقوم بتدريسها مناسب لاحتياجات العمل واحتياجاتي.
41	*0.000	0.758		المصادر والمراجع والوسائل التعليمية (الأدوات والمواد والتجهيزات اللازمة للتدريس) ملائمة وكافية للقيام بعملية التدريس في الجامعة.
42	*0.000	0.880		تحقق لي وظيفتي الأمن الوظيفي.
43	*0.000	0.804		توفر لي وظيفتي فرصاً للتطور المهني باكتساب مهارات وخبرات جديدة.
44	*0.000	0.829		تتيح لي وظيفتي فرصاً للمشاركة في الدورات والمؤتمرات العلمية.
45	*0.000	0.687		أعتقد بأن المهام المنوطة بي واضحة وملائمة.
<b>ثانياً: العلاقة مع المسؤولين في الجامعة</b>				
46	*0.000	0.508		يحرص رؤسائي في العمل على معاملة أعضاء هيئة التدريس بأسلوب إنساني.
47	*0.000	0.578		يطلعني رؤسائي في العمل على البرامج والخطط التطويرية للجامعة.
48	*0.000	0.817		يشركني رؤسائي في العمل في اتخاذ القرارات الإدارية.
49	*0.000	0.861		تتصف القرارات الإدارية الصادرة عن رؤسائي في العمل بالمرونة في الظروف الطارئة.
50	*0.000	0.756		يحترم رؤسائي في العمل اقتراحاتي وآرائي المهنية.
51	*0.000	0.692		يقدر رؤسائي في العمل مجهودي الأكاديمي في الجامعة .
52	*0.000	0.798		يتقبل رؤسائي في العمل النقد البناء.
53	*0.000	0.794		يسهم رؤسائي في العمل في حل مشكلاتي الأكاديمية.
54	*0.000	0.857		يشركني رؤسائي في العمل في النشاطات اللامنهجية التي تعقد في الجامعة.
55	*0.000	0.669		يلتزم رؤسائي في العمل بمعايير موضوعية ومحددة وواضحة في تقييمي.
<b>ثالثاً: العلاقة مع الزملاء</b>				
56	*0.000	0.666		تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال والتعاون مع زملائي في الجامعة.

57	0.794	*0.000	تسود لغة التفاهم والحوار مع زملائي في حل مشكلات العمل.
58	0.852	*0.000	أ تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء.
59	0.739	*0.000	أعمل مع زملائي كفريق تسوده روح التعاون.
60	0.737	*0.000	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملاء العمل.
<b>رابعاً: الرواتب والترقيات والحوافز</b>			
61	0.793	*0.000	يحقق الراتب المتطلبات الأساسية للحياة.
62	0.792	*0.000	تعمل الجامعة على ربط الراتب بغلاء المعيشة.
63	0.824	*0.000	توفر لي وظيفتي بالجامعة فرصاً للتقدم والترقية.
64	0.812	*0.000	معايير وأنظمة الترقيات بالجامعة واضحة.
65	0.816	*0.000	ترتبط الترقية بالجامعة بالكفاية وفاعلية الأداء.
66	0.745	*0.000	للاعتبارات السياسة والحزبية والدينية دور في الترقية.
67	0.678	*0.000	تتجنب الإدارة الوساطة والمحسوبية والمحاباة عند تطبيق نظام الترقية.
68	0.561	*0.000	تعمل الجامعة على إتاحة الفرص أمام الأكفاء للحصول على علاوات ومكافآت مالية.
69	0.518	*0.000	نظام الإجازات في الجامعة مرضٍ.
<b>خامساً: التقدير وتحقيق المكانة الاجتماعية</b>			
70	0.893	*0.000	تحقق لي مهنة التدريس في الجامعة مكانة اجتماعية مميزة.
71	0.916	*0.000	توفر لي وظيفتي فرص الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصي.
72	0.918	*0.000	تتمّي مهنة التدريس ثقتي بنفسي.
73	0.958	*0.000	يشعرنى العمل الذي أقوم به باحترام ذاتي.
74	0.922	*0.000	أعتر بانتمائي للجامعة التي أعمل بها.
75	0.898	*0.000	أشعر بأن الرتبة الأكاديمية التي حصلت عليها مناسبة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### ثالثاً: صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات استبانة الحرية الأكاديمية صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول رقم (10)

### مصفوفة معاملات كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	محتوى المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>تفويض الصلاحيات</b>			
الأول	مجال تفويض المهام والواجبات.	0.918	0.000
الثاني	مجال التفويض السلطات (اخاذ القرار).	0.929	0.000
الثالث	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض.	0.912	0.000
<b>الدرجة الكلية</b>			
<b>الرضا الوظيفي</b>			
الأول	ظروف العمل وطبيعته.	0.797	0.000
الثاني	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة.	0.811	0.000
الثالث	العلاقة مع الزملاء.	0.714	0.000
الرابع	الرواتب والترقيات والحوافز.	0.789	0.000
الخامس	التقدير وتحقيق المكانة الاجتماعية.	0.798	0.000
<b>الدرجة الكلية</b>			
		0.952	0.000

\* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05

### رابعاً: ثبات فقرات الاستبانة.

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. (العساف، 1995: ص430)، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

### 1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بُعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة الآتية:



معامل الثبات  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث  $r$  معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (11) بين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

### جدول رقم (11)

#### معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة

التجزئة النصفية				محتوى المحور	المحور
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
<b>تفويض الصلاحيات</b>					
0.000	0.833	0.714	11	مجال تفويض المهام والواجبات.	الأول
0.000	0.871	0.772	15	مجال التفويض السلطات (إخاذ القرار).	الثاني
0.000	0.899	0.817	11	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض.	الثالث
0.000	0.911	0.837	37	<b>الدرجة الكلية</b>	
<b>الرضا الوظيفي</b>					
0.000	0.700	0.539	8	ظروف العمل وطبيعته.	الأول
0.000	0.870	0.770	10	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة.	الثاني
0.000	0.884	0.792	5	العلاقة مع الزملاء.	الثالث
0.000	0.691	0.528	9	الرواتب والترقيات والحوافز.	الرابع
0.000	0.889	0.800	6	التقدير وتحقيق المكانة الاجتماعية.	الخامس
0.000	0.816	0.689	38	<b>الدرجة الكلية</b>	
0.000	0.837	0.720	75	<b>جميع المحاور</b>	

\* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05

### 2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات بين جدول رقم (12) أن معاملات الثبات مرتفعة.

## جدول رقم (12)

### معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ ) لاستبانة

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
<b>تفويض الصلاحيات</b>			
الأول	مجال تفويض المهام والواجبات.	11	0.907
الثاني	مجال التفويض السلطات (إخاذ القرار).	15	0.933
الثالث	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض.	11	0.941
<b>الدرجة الكلية</b>			
<b>الرضا الوظيفي</b>			
الأول	ظروف العمل وطبيعته.	8	0.590
الثاني	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة.	10	0.931
الثالث	العلاقة مع الزملاء.	5	0.891
الرابع	الرواتب والترقيات والحوافز.	9	0.830
الخامس	التقدير وتحقيق المكانة الاجتماعية.	6	0.934
<b>الدرجة الكلية</b>			
<b>جميع المحاور</b>			
0.968			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لدرجة تفويض الصلاحيات تتراوح ما بين (0.907-0.941) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.938)، أما بالنسبة لدرجة الرضا الوظيفي تتراوح ما بين (0.509-0.934) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.926)، أما معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.968) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### خامسا: المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، 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 ليكرت الخماسي ( 1 قليلة جداً، 2 قليلة، 3 متوسطة، 4 كبيرة، 5 كبيرة جداً)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (  $5-1=4$  )، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (  $4/5=0.8$  ) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، وجدول أدناه يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف، كما يلي:

طوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف

الوزن النسبي	أقل من 36%	36%-52%	52%-68%	68%-84%	84% فأعلى
الفترة	1-1.80	1.80-2.60	2.60-3.40	3.40-4.20	4.20-5.0
التصنيف	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

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: ص89).

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف إلى مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس ( إذا كان الانحراف المعياري واحداً صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).

5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

7- معادلة سييرمان براون للثبات.

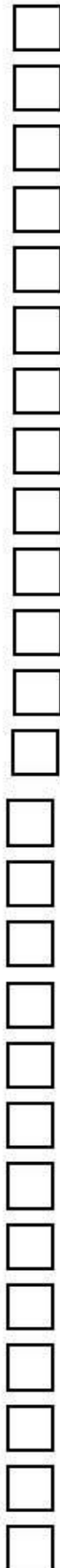
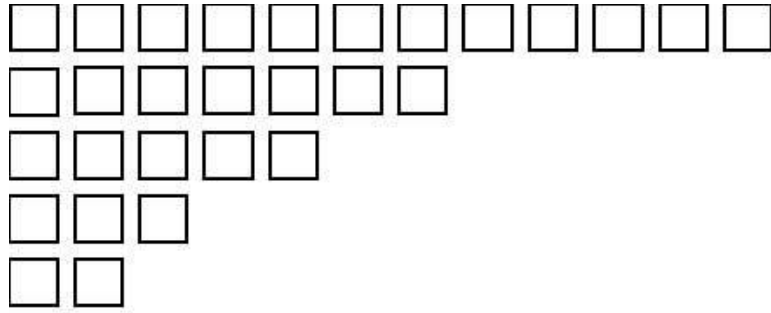
8- اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

(1-Sample K-S).

9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي.

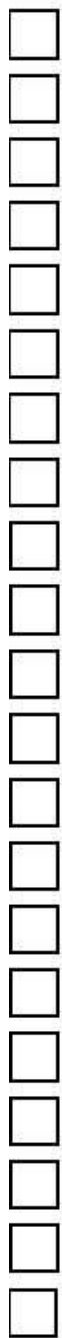
10- اختبار t للفرق بين متوسط عينتين مستقلتين Independent samples T test .

11- اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات فأكثر One way ANOVA.



### الفضل الخامس

- اختبار التوزيع الطبيعي.
- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
- تحليل فقرات
- اختبارات فرضيات الدراسة



## نتائج الدراسة

أولاً: 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؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (13) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (13)

اختبار التوزيع الطبيعي

(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
تفويض الصلاحيات				
الأول	مجال تفويض المهام والواجبات	11	1.075	0.198
الثاني	مجال التفويض السلطات (إخاذ القرار)	15	0.905	0.386
الثالث	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض	11	1.212	0.106
<b>الدرجة الكلية</b>				
الرضا الوظيفي				
الأول	ظروف العمل وطبيعته	8	1.246	0.090
الثاني	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة	10	1.202	0.111
الثالث	العلاقة مع الزملاء	5	1.120	0.845
الرابع	الرواتب والترقيات والحوافز	9	0.837	0.486
الخامس	التقدير وتحقيق المكانة الاجتماعية	6	0.970	0.370
<b>الدرجة الكلية</b>				
جميع المحاور				
		75	0.652	0.789

## ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: ما درجة تفويض الصلاحيات من قبل عمداء الكليات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل أبعاد المحور الأول " درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة" وتم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (14)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عملية التفويض، حيث تم ترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل بعد من الأبعاد، ويتبين أن المتوسط الحسابي للمحور يساوي (3.76)، والوزن النسبي يساوي (75.20%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (17.40) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الموافقة على درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة جاءت بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد عينة الدراسة .

### جدول رقم (14)

#### تحليل أبعاد المحور الأول

المحور	العنوان	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	مجال تفويض المهام والواجبات	3.73	74.60	15.89	0.000	2
2	مجال تفويض السلطات ( اتخاذ القرار )	3.83	76.60	17.94	0.000	1
3	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض	3.71	74.20	13.82	0.000	3
جميع الفقرات		3.76	75.20	17.40	0.000	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول رقم (14) أن جميع متوسطات الأبعاد المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (75.20%) ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الأغا، 2013)، ونتائج دراسة (السحباني، 2012)، ونتائج دراسة (العتيبي، 2011).

أما ترتيب المحاور حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالآتي:

**1. المحور الثاني: مجال تفويض السلطات (اتخاذ القرار)،** فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- ثقة إدارة الجامعة بأعضاء هيئة التدريس كمصدر مهم للمعلومات التي تعمل على تطوير الجامعة وقدرتهم على تحمل المسؤولية والقيام بالمهام الموكلة لهم.
- حرص العمداء على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار.
- حرص العمداء على أخذ مقترحات أعضاء هيئة التدريس واعتبارها إنجاز يُسجل، وبالتالي تشجيع المبادرة والتقدم باقتراحات جديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (حشيش، 2012) والتي أشارت إلى أن درجة مستوى تفويض الصلاحيات في مجال اتخاذ القرار كانت بدرجة كبيرة، وقد بلغ الوزن النسبي (72.35%) وجاءت في المرتبة الثالثة بعد مجال تقييم الأداء ومجال فعالية التفويض، ونتائج دراسة (مهنا، 2006) والتي أشارت إلى أن درجة مستوى تفويض الصلاحيات في مجال اتخاذ القرارات كانت كبيرة، وبلغ الوزن النسبي (78.2%)، وبمتوسط حسابي (3.91).

واختلفت مع نتائج دراسة (الحربي، 2007) والتي أشارت إلى أن درجة مستوى تفويض الصلاحيات كانت متوسطة إلى حد ما في مجالات الدراسة، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف الفئة المستهدفة حيث استهدفت القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، بينما كانت في الدراسة الحالية هم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

**2. المحور الأول : مجال تفويض المهام والواجبات،** فقد حصل هذا المحور على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- كثرة الأعباء الإدارية على عميد الكلية مما يستدعي تفويض بعض صلاحياته.
- حرص العمداء على توزيع المهام والواجبات على أعضاء هيئة التدريس.
- امتلاك أعضاء هيئة التدريس الخبرة الكافية لقيامهم بالمهام والواجبات المسندة إليهم.
- شيوع ثقافة التفويض باعتبار النصح في العمل الإداري.



وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الأعور، 2012) ونتائج دراسة (مهنا، 2006) ونتائج دراسة (الأغا، 2013) والتي أشارت إلى أن درجة تفويض السلطة في المجال الإداري كانت بدرجة كبيرة، وبلغ الوزن النسبي (78.7%).

واختلفت مع نتائج دراسة (محسن، 2009) والتي أشارت إلى أن درجة مستوى تفويض الصلاحيات كانت منخفضة إلى حد ما في مجالات الدراسة، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن النظام العراقي هو أقرب إلى المركزية إضافة إلى ما يعانيه العراق من اضطرابات.

**3. المحور الثالث : الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض،** فقد حصل هذا المحور على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (74.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- أهمية الأعمال والمهام التي يتم تفويضها.
- متابعة عمداء الكليات عند إسناد الأعمال والمهام وأخذ التغذية الراجعة.
- منح الفرصة الكاملة لإنجاز المهام المفوضة إليهم على الوجه المأمول والمطلوب منهم.
- حسن متابعة العمداء لعملية التفويض وتعزيز، أعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأعمال المفوضة بأفضل صورة.

وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (الأغا، 2013) التي أظهرت درجة كبيرة في مستوى تفويض الصلاحيات حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (81.71%) وبمتوسط حسابي (4.09)، والتي أشارت إلى أن "يتابع عملية التفويض بدقة".

واختلفت مع نتائج دراسة (الحري، 2007) والتي أشارت إلى أن مجال متابعة المرؤوسين في القيام بالمهام المنوطة بهم جاء بدرجة متوسطة، وعللت الدراسة ذلك لعدم استقرار الوضع الوظيفي للقيادات الإدارية.

#### ثانياً: تحليل فقرات البعد الأول مجال تفويض المهام والواجبات

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول (مجال تفويض المهام والواجبات)، وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تساوي (3.73)، والوزن النسبي يساوي (74.60%) وهي أكبر من الوزن النسبي (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (15.89) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية

تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن مجال تفويض المهام والواجبات جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### جدول رقم (15)

#### تحليل فقرات البعد الأول (مجال تفويض المهام والواجبات)

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	0.000	17.92	77.60	3.88	وضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف.	1
10	0.000	10.44	72.20	3.61	وضع البرامج التربوية التي تحفز الابتكار والإبداع.	2
11	0.000	9.56	72.20	3.61	وضع الخطط لتطوير الإمكانيات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.	3
3	0.000	13.90	76.8	3.84	المشاركة في عقد المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية.	4
5	0.000	10.37	75.20	3.76	إعداد الجداول الدراسية للمواد بالتنسيق مع الأقسام الأخرى.	5
8	0.000	10.26	72.60	3.63	تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء البحوث والدراسات.	6
9	0.000	7.73	71.40	3.57	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تشكيل المجالس العلمية في الجامعة.	7
6	0.000	12.05	75.00	3.75	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمل لجان الجامعة المختلفة.	8
2	0.000	13.70	77.20	3.86	إجراء معادلات المواد للطلبة المنتقلين من تخصصات أخرى أو من جامعات أخرى.	9
7	0.000	10.56	74.20	3.71	وضع الحلول لمشكلات العمل الإدارية والفنية المتعلقة بالموظفين.	10
4	0.000	12.30	76.00	3.80	وضع الحلول للمشكلات المتعلقة بالطلبة .	11
	0.000	15.89	74.60	3.73	جميع الفقرات	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (77.60%)، مما يدل على أن الفقرة " وضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- وجود انسجام مع الدرجة الكلية في عملية التفويض بشكل عام.
- ثقة عمداء الكليات بأعضاء هيئة التدريس وقدرتهم على وضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف.
- حرص العمداء على الاستفادة من خبرات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط المناسبة.

وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (الأعور، 2012) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (74.35%)، والتي أشارت إلى أن "يُكلف عضو هيئة التدريس في إعداد الخطة السنوية والفصلية".

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (معمر، 2009) والتي أشارت إلى "يفوضني المدير في وضع الخطط للعمل وتنفيذها" والتي أظهرت بنسبة قليلة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (51.71%).

2. في الفقرة رقم (9) بلغ الوزن النسبي (77.20%)، مما يدل على أن الفقرة "إجراء معادلات المواد للطلبة المنتقلين من تخصصات أخرى أو من جامعات أخرى"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- وجود برنامج خاص بالمعادلات يتطلب أن يقوم عضو هيئة التدريس بإدخال بيانات المعادلة ثم يعتمدها رئيس القسم، ثم العميد.
- امتلاك أعضاء هيئة التدريس إلى معرفة واسعة في التخصصات التي تُدرس وما يعادلها من مساقات أخرى.
- الحرص على الإنجاز من توزيع مهام العمداء الكثيرة على أعضاء هيئة التدريس.

وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (الطو، 2010) ونتائج دراسة (مهنا، 2006) والتي أشارت إلى أن مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة كبيرة.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1.في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (72.20%)، مما يدل على أن الفقرة " وضع الخطط لتطوير  
الإمكانات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد  
العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- أعضاء هيئة التدريس هم الأجدر على تحديد الاحتياجات لتطوير عملهم.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط يساهم في تقليل الاعتراض عليها بحيث تكون  
مطلب لهم.

وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (حشيش، 2012) والتي أظهرت نسبة كبيرة حسب المقياس المحكي  
المعتمد في الدراسة، وقد بلغ الوزن النسبي (76.67%) والتي أشارت إلى أن "يتقبل مقترحاتي لتطوير  
العمل".

2.في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (72.20%)، مما يدل على أن الفقرة " وضع البرامج التربوية التي  
تحفز على الابتكار والإبداع"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- أن أعضاء هيئة التدريس أكثر معايشة لاحتياجات الطلبة في هذا الجانب.
- ما تحظى به البرامج التربوية من أهمية في الجامعات الفلسطينية.
- إيمان إدارة الجامعة بضرورة التحفيز.
- ثقة العمداء بأعضاء هيئة التدريس وقدرتهم على الإبداع والابتكار.

وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (حشيش، 2012) والتي أظهرت نسبة كبيرة حسب المقياس المحكي  
المعتمد في الدراسة، وقد بلغ الوزن النسبي (78.50%) وبمتوسط حسابي (3.92)، والتي أشارت إلى أن  
"يشجعني على الإبداع في العمل".

## ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني (مجال تفويض السلطات \_ اتخاذ القرار):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني (مجال تفويض السلطات \_ اتخاذ القرار) وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي (3.82)، والوزن النسبي يساوي (76.40%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (17.94)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى (0.05) مما يدل على أن مجال تفويض السلطات اتخاذ القرار جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### جدول رقم (16)

#### تحليل الفقرات المحور الثاني (مجال تفويض السلطات \_ اتخاذ القرار)

مسئله	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	ضمان سير العمل في الكلية بما يحقق الأهداف.	3.97	79.40	18.57	0.000	3
2	المصادقة على الخطط الدراسية في الأقسام .	4.07	81.40	18.68	0.000	2
3	اتخاذ القرار بشأن تعديل أو تغيير في الخطط الدراسية.	3.94	78.80	16.07	0.000	5
4	الإشراف على وضع الخطط البحثية ومتابعة تنفيذها .	3.74	74.80	10.55	0.000	10
5	إقرار الضوابط العلمية لمشاريع التخرج وتقييمها .	3.70	74.00	10.20	0.000	12
6	الإشراف على الامتحانات الفصلية والنهائية في الكلية.	4.08	81.60	17.61	0.000	1
7	المشاركة في اختيار أعضاء هيئة التدريس.	3.84	76.80	12.37	0.000	6
8	الإشراف على ضبط عملية الإرشاد الأكاديمي.	3.83	76.60	12.31	0.000	7
9	متابعة أعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين الأداء.	3.80	76.00	14.24	0.000	8
10	الإشراف على عمل المختبرات والمشاغل والورش لضمان صلاحية الأجهزة .	3.65	73.00	10.55	0.000	13
11	متابعة مواظبة الطلبة في الكلية.	3.59	71.80	8.87	0.000	15
12	توزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم.	3.80	76.00	13.07	0.000	9
13	إقرار الجدول الدراسي والمواد المطروحة في الفصل الدراسي.	3.95	79.00	15.07	0.000	4
14	إقرار مشاريع التخرج وتوزيعها على المشرفين والطلبة.	3.73	74.60	10.49	0.000	11
15	متابعة النشر العلمي والنشاطات اللامنهجية في القسم.	3.63	72.60	8.86	0.000	14
	جميع الفقرات	3.82	76.40	17.94	0.000	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي (81.60%)، مما يدل على أن الفقرة "الإشراف على الامتحانات الفصلية والنهائية في الكلية". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- أعضاء هيئة التدريس على تماس مباشر مع عملية الإشراف على الامتحانات.
- قدرة أعضاء هيئة التدريس على الإشراف على الامتحانات بشكل فعال.
- كثرة الأعمال الملقاة على عاتق العمداء.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (مهنا، 2006) والتي أشارت إلى أن درجة مستوى تفويض الصلاحيات في مجال اتخاذ القرارات كانت بدرجة كبيرة وبنسبة 78.2%.

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (81.40%)، مما يدل على أن الفقرة "المصادقة على الخطط الدراسية في الأقسام" وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- زيادة تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع الخطط.
- تنوع الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.
- زيادة ولاء هيئة التدريس في الخطط التي شاركوا في إعدادها.
- أعضاء هيئة التدريس أكثر معايشة باحتياجات المجتمع بشكل أكبر من عمداء الكليات.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فئتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (11) بلغ الوزن النسبي (71.80%)، مما يدل على أن الفقرة "متابعة مواظبة الطلبة في الكلية". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى ثقة العميد بأن أعضاء هيئة التدريس يتابعون مواظبة الطلبة في الكلية أولاً بأول، وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (الأغا، 2013) ودراسة (السحباني، 2013) والتي أشارت إلى أن مستوى تفويض الصلاحيات في مجال شؤون الطلبة بدرجة مرتفع حيث احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، ويوزن نسبي بلغ (71.73%).

2. في الفقرة رقم (15) بلغ الوزن النسبي (72.60%)، مما يدل على أن الفقرة "متابعة النشر العلمي والنشاطات اللامنهجية في القسم"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- أهمية البحث العلمي.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.
- من شروط ارتقاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية النشر العلمي.
- توسيع قاعدة التفويض في الأنشطة اللامنهجية يزيد من فرصة ملامسة أعضاء هذه الأنشطة لاحتياجات الطلبة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.
- تفهم قيادة الجامعة لأهمية الأنشطة غير الرسمية أو الموازية.

وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (مهنا، 2006) والتي أظهرت نسبة كبيرة في مستوى تفويض الصلاحيات، وقد بلغ الوزن النسبي (83.6%) والتي أشارت إلى أن "أحرص على المشاركة في الأنشطة المختلفة للقسم".

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السحباني، 2013) والتي أشارت إلى أن "يفوض أحد المعلمين للمشاركة في أيام دراسية ومؤتمرات علمية خارجية" وقد بلغ الوزن النسبي (63.0%)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف للعينة المستهدفة، والاختلاف بين البيئة المدرسية والبيئة الجامعية.

### ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث ( الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض ):

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (17)، والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات البعد الثالث (الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض)، وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث تساوي (3.71)، والوزن النسبي يساوي (74.20%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (13.82) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول رقم (17)

#### تحليل الفقرات المحور الثالث(الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض)

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
3	0.000	12.83	75.20	3.76	منح الصلاحيات المتكافئة مع المهام التي يتم تفويضها.	1
10	0.000	8.84	71.60	3.58	تعزيز الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية.	2
11	0.000	8.20	71.00	3.55	توفير التدريب الكافي ليكون بالإمكان القيام بالمهام المفوضة.	3
9	0.000	10.80	73.40	3.67	منح قدر من الحرية والمرونة لممارسة المهام المفوضة.	4
8	0.000	10.55	73.80	3.69	المتابعة والتقييم المستمر للأعمال المفوضة.	5
5	0.000	11.52	75.00	3.75	الثقة في المرؤوسين عند منحهم لبعض الصلاحيات.	6
6	0.000	10.91	74.00	3.70	تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين كل حسب قدراته وإمكاناته.	7
7	0.000	10.44	74.00	3.70	تحديد المهام الموكلة للموظفين تحديداً دقيقاً.	8
2	0.000	12.39	75.40	3.77	تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهام المفوضة.	9
4	0.000	11.69	75.20	3.76	سهولة الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة.	10
1	0.000	13.49	76.80	3.84	تعميم المهام المفوضة على المرؤوسين مكتوبة.	11
	0.000	13.82	74.20	3.71	جميع الفقرات	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96



وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (11) بلغ الوزن النسبي (76.80%)، مما يدل على أن الفقرة " تعميم المهام المفوضة على المرؤوسين مكتوبة". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- معرفة عمداء الكليات لشروط ومعايير التفويض الصحيح.
- يساعد في عملية متابعة المهام المسندة والمفوضة والمحاسبة في حالة التقصير.
- يعتبر توثيقاً للمهام التي يقوم بها العمداء، وتشكّل قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها لأي عميد يتولى العمادة بعده.

وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (حشيش، 2012) والتي أظهرت فاعلية التفويض لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بدرجة كبيرة، وأشارت إلى أن "يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي يفوضني بها" وبلغ الوزن النسبي (78.04%).

واختلفت مع نتائج دراسة (معمر، 2009) والتي أشارت إلى أن "يعمم المدير المهام المفوضة على الموظفين مكتوبة" والتي حصلت على وزن نسبي (53.31%) وهي نسبة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي (3.18)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى زيادة التنافس اليوم بين الجامعات الفلسطينية نحو نظم الجودة.

2. في الفقرة رقم (9) بلغ الوزن النسبي (75.40%)، مما يدل على أن الفقرة " تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهام المفوضة " وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- حرص القيادة على تنظيم إدارة الوقت، وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.
- توضيح للمفوض من أين تبدأ مهمته المفوضة، وأين تنتهي لإنجاز المهام الموكلة في موعدها.
- المهام التي يفوضها العميد تكون على درجة كبيرة من الأهمية وهي لا تقبل التأخير.
- سهولة متابعة الأعمال المفوضة، والتي تساعد في تقييم إنجاز هذه الأعمال، وأخذ التغذية الراجعة.

وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (معمر، 2009) والتي أشارت إلى "يحدد المدير الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي يفوضني لأدائها" والتي حصلت على وزن نسبي (71.0%)، وهي نسبة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.55).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فئتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (71.00%)، مما يدل على أن الفقرة، "توفير التدريب الكافي ليكون بالإمكان القيام بالمهام المفوضة"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة الجامعية على قيام أعضاء هيئة التدريس بإنجاز المهام المفوضة لهم بطريقة صحيحة، والتي تحقق الغاية والهدف مع عملية التفويض.

وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (حشيش، 2012) والتي أشارت إلى "اشترك في الدورات والبرامج التدريبية لتطوير أدائي"، والتي حصلت على وزن نسبي (86%)، وهي نسبة كبيرة.

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (71.60%)، مما يدل على أن الفقرة " تعزيز الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك الإدارة الجامعية لأهمية الحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر إيجابي في عملية إنجاز المهام المفوضة.

## النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى وتفسيراتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية، والنتائج مبينة في جدول رقم (18)

### جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.083	2.262	0.908	3	2.725	بين المجموعات	مجال تفويض المهام والواجبات
		0.402	188	75.521	داخل المجموعات	
			191	78.247	المجموع	
0.123	1.947	0.782	3	2.345	بين المجموعات	مجال تفويض السلطات ( اتخاذ القرار )
		0.402	188	75.486	داخل المجموعات	
			191	77.832	المجموع	
0.112	2.026	1.014	3	3.041	بين المجموعات	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض
		0.500	188	94.050	داخل المجموعات	
			191	97.091	المجموع	
0.082	2.265	0.824	3	2.471	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.364	188	68.372	داخل المجموعات	
			191	70.843	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 188" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.65

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.082) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (2.265) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.65) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية، وكذلك فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل بعد على حده أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويعزو الباحث ذلك للأسباب الآتية:

- هناك نظرة إيجابية من قبل أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن مؤهلتهم العلمية لعملية التفويض في الجامعات الفلسطينية.
- يتم إشراك المرؤوسين في عملية تفويض الصلاحيات بطريقة صحيحة.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة ( الأغا، 2013) ونتائج دراسة (حشيش، 2013) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تعزى لمتغير الرتبة العلمية، واختلفت مع ونتائج دراسة (Hung، 2006) ونتائج دراسة (الزغبى، 2004) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية وتفسيراتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخدمة. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (19).

#### جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.250	1.396	0.570	2	1.139	بين المجموعات	مجال تفويض المهام والواجبات
		0.408	189	77.107	داخل المجموعات	
			191	78.247	المجموع	
0.092	2.420	0.972	2	1.944	بين المجموعات	مجال تفويض السلطات ( اتخاذ القرار )
		0.402	189	75.888	داخل المجموعات	
			191	77.832	المجموع	
0.031	3.545	1.755	2	3.511	بين المجموعات	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض
		0.495	189	93.580	داخل المجموعات	
			191	97.091	المجموع	

0.061	2.847	1.036	2	2.072	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.364	189	68.772	داخل المجموعات	
			191	70.84	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 189" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.061) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (2.847) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخدمة باستثناء البعد المتعلق بالضبط والمساءلة خلال عملية التفويض فقد تبين أن القيم الاحتمالية له تساوي (0.031) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على جود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض تعزى لسنوات الخدمة، ومن نتائج اختبار شففيه للفروق فقد تبين أن الفروق لصالح سنوات الخدمة الأعلى وهي التي أكثر من 10 سنوات.

### جدول (20)

#### يوضح نتائج الفروق باستخدام شففيه

القيمة الاحتمالية	الفرق	المتوسط (j)	المتوسط (i)	الاستبانة
0.045	0.244	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض
0.041	0.285	من 5 - 10 سنوات		

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- لحرص القيادة الجامعية على اختيار عمداء الكليات من ذوي الخبرة في العمل الميداني والذي أدى إلى دقة عملية التفويض.
- عند تكليف أعضاء هيئة التدريس القيام بإنجاز مهام معينة فإنه يتم منحهم السلطات "من قبل العمداء" الكافية لإنجاز هذه المهام.

حيث لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المفحوصين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في مجال تفويض المهام والواجبات وتفويض السلطات واتخاذ القرار، وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (حشيش

2013) ونتائج دراسة (الأغا، 2013) ونتائج دراسة (شلايل، 2007)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع نتائج دراسة (مهنا، 2006) والذي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح 10 سنوات فأكثر.

في حين أن مجال الضبط والمساءلة في نفس المحور والذي أشار إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك تناسباً طردياً ما بين الخبرة لعضو هيئة التدريس واستجابته في مجال الضبط والمساءلة في هذا المحور، فكلما زادت سنوات الخبرة كان هناك نظرة إيجابية مرتفعة لمحور الضبط والمساءلة.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (مهنا، 2006) وتختلف مع نتائج دراسة (أبو معمر، 2009) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح متغير سنوات الخبرة.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة وتفسيراتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الكلية. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الكلية، والنتائج مبينة في جدول رقم (21)

#### جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين

حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الكلية

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.674	0.396	0.163	2	0.326	بين المجموعات	مجال تفويض المهام والواجبات
		0.412	189	77.920	داخل المجموعات	
			191	78.247	المجموع	
0.490	0.716	0.293	2	0.585	بين المجموعات	مجال تفويض السلطات ( اتخاذ القرار )
		0.409	189	77.247	داخل المجموعات	
			191	77.832	المجموع	

0.254	1.379	0.698	2	1.397	بين المجموعات	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض
		0.506	189	95.694	داخل المجموعات	
			191	97.091	المجموع	
0.442	0.819	0.304	2	0.609	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.372	189	70.235	داخل المجموعات	
			191	70.843	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 189" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.442) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.819) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات الباحثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الكلية، وكذلك فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل بعد على حدّه أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية لرؤية عضو هيئة التدريس ذي التخصص العلمي أو الانساني على حد سواء، وأن تفويض الصلاحيات ليس له علاقة بتخصصاتهم، وإنما النظام الإداري في الجامعة لا يختلف من كلية إلى كلية .

**النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة وتفسيراتها:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات الباحثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الجامعة وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات الباحثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الجامعة، والنتائج مبينة في جدول رقم (22)

**جدول رقم (22)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات الباحثين**

**حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الجامعة**

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.001	7.581	2.905	2	5.811	بين المجموعات	مجال تفويض المهام والواجبات
		0.383	189	72.436	داخل المجموعات	

			191	78.247	المجموع	
0.000	11.221	4.130	2	8.261	بين المجموعات	مجال تفويض السلطات ( اتخاذ القرار )
		0.368	189	69.571	داخل المجموعات	
			191	77.832	المجموع	
0.001	7.727	3.670	2	7.339	بين المجموعات	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض
		0.475	189	89.752	داخل المجموعات	
			191	97.091	المجموع	
0.001	10.259	3.469	2	6.938	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.338	189	63.906	داخل المجموعات	
			191	70.843	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 189" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (10.259) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة تفويض عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الجامعة، وكذلك لكل بعد على حده؛ فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل بعد على حده أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفويض تعزى لمتغير الجامعة، وتبين من خلال نتائج اختبار شفيه أن الفروق لصالح جامعتي الإسلامية والأزهر في مجالي تفويض المهام والواجبات والضبط والمساءلة خلال عملية التفويض، وكانت الفروق لصالح جامعة الأزهر في مجال تفويض السلطات "اتخاذ القرار".

### جدول (23)

يوضح نتائج الفروق باستخدام شفيه

القيمة الاحتمالية	الفرق	المتوسط (j)	المتوسط (i)	الاستبانة
0.005	0.371	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	مجال تفويض المهام والواجبات
0.002	0.423	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	
0.023	-0.278	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	مجال تفويض السلطات ( اتخاذ القرار )
0.000	0.538	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	
0.025	0.344	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض
0.001	0.506	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	
0.012	0.318	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	الدرجة الكلية



0.000	0.494	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر
-------	-------	--------------	--------------

**مجال تفويض المهام والواجبات:** ويتبين من الجدول أن هناك فروقاً في مجالات التفويض بين كل من الإسلامية والأزهر مقارنة بالأقصى في مجال تفويض المهام والواجبات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية تعتبر جامعات عامة وتقترب من اللامركزية، في حين أن جامعة الأقصى جامعة حكومية وهي أقرب إلى المركزية.

**مجال تفويض السلطة (اتخاذ القرار):** ويتبين من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال تفويض السلطة في اتخاذ القرار بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر لصالح جامعة الأزهر، وهذا يدل على أن اتخاذ القرار في الجامعة الإسلامية يتم بمحددات تختلف عن الموجودة في جامعة الأزهر، كما أن هناك فروقاً في مجال اتخاذ القرار بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى لصالح جامعة الأزهر.

في حين لا توجد فروق ذات دلالة بين جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية في مجال تفويض السلطة في اتخاذ القرار، وهذا يدل على أن الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى تميل إلى المركزية في مجال اتخاذ القرار أكثر من جامعة الأزهر.

**مجال الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض:** ويتبين من الجدول أن هناك فروقاً في مجال الضبط والمساءلة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر مقارنة بـجامعة الأقصى وهذا يدل أن هناك تنفيذاً لعملية الضبط والمساءلة بصورة أكبر في الجامعة الإسلامية والأزهر مقارنة بـجامعة الأقصى.

في حين لا توجد فروق ذات دلالة في مجال الضبط والمساءلة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن نظام الجامعات الحكومية يختلف عن نظام الجامعات العامة.

### ثانياً : ما درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل أبعاد المحور الثاني " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة" تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي حيث تم ترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل بعد من الأبعاد، ويتبين أن المتوسط الحسابي للمحور يساوي (3.86)، والوزن النسبي يساوي (77.20%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (21.58) وهي أكثر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)،

مما يدل على أن الموافقة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد عينة الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الخنق، 2012) ونتائج دراسة (Ssesanga، 2005) ونتائج دراسة (سلامة، 2003).

### جدول رقم (24)

#### تحليل أبعاد المحور الثاني

المحور	العنوان	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	ظروف العمل وطبيعته	3.80	76.00	14.03	0.000	4
2	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة	3.80	76.00	15.90	0.000	3
3	العلاقة مع الزملاء	3.97	79.40	21.60	0.000	2
4	الرواتب والترقيات والحوافز	3.67	73.40	13.83	0.000	5
5	التقدير وتحقيق الذات المكانة الاجتماعية	4.26	85.20	24.80	0.000	1
جميع الفقرات		3.86	77.20	21.58	0.000	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول رقم (24) أن جميع متوسطات الأبعاد المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للأستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (77.20%) مما يدل على الموافقة.

أما ترتيب المحاور حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالآتي:

**1. المحور الخامس: التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية** فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تقدير المكانة الاجتماعية بصفة عامة وتقدير المكانة الاجتماعية في العمل الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية بصفة خاصة، لما لها من أثر كبير في المجتمع الفلسطيني. وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (غنيم، 2006) والتي أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي في محور تقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية كان مرتفعاً بدلالة المتوسط الحسابي (3.68)، وهي تشير إلى أن مستوى الرضا في تقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية في جامعة النجاح الوطنية كان مرتفعاً.

واختلفت مع نتائج دراسة (السحباني، 2012) والتي أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي في مجال التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل كانت بنسبة منخفضة، حيث بلغ الوزن النسبي (40%)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف العينة.

**2. المحور الثالث : العلاقة مع الزملاء،** فقد حصل هذا المحور على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.40%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- حرص الإدارة الجامعية على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس من خلال توفير الجو الملائم.

- تسود لغة التفاهم والحوار بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها.

وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (الجلابنة، 2011)، والتي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا في محور العلاقة بين العاملين بدرجة كبيرة في المرتبة الثانية بعد مجال الإدارة المباشرة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.59)، كما وافقت مع نتائج دراسة (خليفة والملاحمة، 2009) والتي أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في مجال العلاقة مع الزملاء كان مرتفعاً، وقد بلغ الوزن النسبي (72.80%) وهو في المرتبة الأولى بين مجالات الرضا الوظيفي، كما وافقت مع نتائج دراسة (سلامة، 2003) بدرجة مرتفعة في نفس المجال.

واختلفت مع نتائج دراسة (منصور، 2010) والتي أشارت أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة وبلغ الوزن النسبي (68.6%).

**3. المحور الثاني : العلاقة مع المسؤولين في الجامعة ،** فقد حصل هذا المحور على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (76.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- شعور عضو هيئة التدريس بالراحة وحسن العلاقة بينه وبين مسؤوله والذي ينعكس إيجابياً على العملية الأكاديمية.

وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (منصور، 2011) والتي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مجال نمط الإشراف جاء بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.60). ونتائج دراسة (الجلابنة، 2011) والتي أشارت أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا في محور الإدارة المباشرة جاء في المرتبة الأولى بين المحاور وبدرجة كبيرة وبلغ المتوسط الحسابي (3.61).

واختلفت مع نتائج دراسة (رمضان، 2004) والتي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في مجال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.5:3.7)، واختلفت مع نتائج دراسة (سلامة، 2003) والتي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في مجال شعور الموظف تجاه طرق الإشراف جاء بدرجة متوسطة، وبلغ الوزن النسبي (67.21%)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف العينة المستهدفة.

**4. المحور الأول : ظروف العمل وطبيعته،** فقد حصل هذا المحور على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (76.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- مراعاة الجامعة شعور أعضاء هيئة التدريس بأن الجامعة تراعي ظروفهم في العمل.
- سعي الجامعة نحو تطبيق نظم الجودة داخل الجامعة.
- إن الإدارة الجامعية تبذل قصارى جهدها لتحسين ظروف العمل.

وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (السحباني، 2012) والتي أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي في محور ظروف العمل كان مرتفعاً، بدلالة المتوسط الحسابي (82.1)، وهي تشير إلى أن مستوى الرضا في ظروف العمل كان مرتفعاً، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (غنيم، 2011) والتي أشارت إلى مستوى الرضا الوظيفي في محور طبيعة العمل جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.73).

واختلفت مع نتائج دراسة (منصور، 2010) ونتائج دراسة (الجلابية، 2011) والتي أشارت إلى أن درجة مستوى الرضا الوظيفي في مجال العمل وطبيعته جاءت بدرجة متوسطة.

**5. المحور الثاني : الرواتب والترقيات والحوافز ،** فقد حصل هذا المحور على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (73.40%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- حصول أعضاء هيئة التدريس على مستوى معيشي أفضل مقارنة بالوضع الاقتصادي العام.
- توفر فرص التقدم العلمي من خلال الابتعاث والمنح الدراسية.

وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (غنيم، 2006) والتي أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي في محور الرواتب والترقيات والحوافز كان مرتفعاً بدلالة المتوسط الحسابي (3.68)، وهي تشير إلى أن مستوى الرضا في الرواتب والترقيات والحوافز في جامعة النجاح الوطنية كان مرتفعاً.

واختلفت مع نتائج دراسة (سلامة، 2003) ونتائج دراسة (الجلابنة، 2011) والتي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في مجال الرواتب والحوافز جاء بدرجة متوسطة.

#### أولاً: تحليل فقرات البعد الأول (ظروف العمل وطبيعته)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول (ظروف العمل وطبيعته)، وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تساوي (3.80)، والوزن النسبي يساوي (76.00%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (14.03) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن ظروف العمل وطبيعته جاءت درجة الموافقة بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول رقم (25)

##### تحليل فقرات البعد الأول (ظروف العمل وطبيعته)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	الأثاث المكتبي في الجامعة مناسب لطبيعة العمل.	3.64	72.80	9.60	0.000	6
2	عدد الطلبة في قاعات الدراسة مناسب.	3.24	64.80	3.15	0.000	8
3	عدد الساعات التي أقوم بتدريسها مناسب لاحتياجات العمل واحتياجاتي.	3.77	75.40	12.05	0.000	5
4	المصادر والمراجع والوسائل التعليمية (الأدوات والمواد والتجهيزات اللازمة للتدريس) ملائمة وكافية للقيام بعملية التدريس في الجامعة.	3.59	71.80	8.64	0.000	7

3	0.000	14.07	79.20	3.96	تحقق لي وظيفتي الأمن الوظيفي.	5
4	0.000	15.79	78.60	3.93	توفر لي وظيفتي فرصاً للتطور المهني باكتساب مهارات وخبرات جديدة.	6
2	0.000	16.92	80.00	4.00	تتيح لي وظيفتي فرصاً للمشاركة في الدورات والمؤتمرات العلمية.	7
1	0.000	4.81	85.60	4.28	أعتقد بأن المهام المنوطة بي واضحة وملائمة.	8
	0.000	14.03	76.00	3.80	جميع الفقرات	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96

### وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي (85.60%)، مما يدل على أن الفقرة "أعتقد بأن المهام المنوطة بي واضحة وملائمة". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- اهتمام القيادة الجامعية بالوصف الوظيفي، ووجود نظام إداري قوي داخل الجامعات.
- وضوح الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بشكل محدد ودقيق.
- وجود هيكلية واضحة ومعلنة في الجامعات الفلسطينية.
- اهتمام الجامعات الفلسطينية بتطبيق نظم الجودة والتي تنص على ذلك.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (الجلانية، 2011) التي أظهرت نسبة كبيرة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي (3.86)، والتي أشارت إلى أن "وضوح المهام والواجبات في الوظيفة"، وكذلك نتائج دراسة (منصور، 2010) والتي أظهرت نسبة كبيرة حسب المقياس المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 3.70، وبلغ الوزن النسبي (74%) في "المهام المنوطة بي واضحة وملائمة".

واختلفت مع نتائج دراسة (غنيم، 2006) والتي أشارت إلى أن "متطلبات العمل واضحة ومفهومة"، بدرجة منخفضة وبتوسط حسابي (2.14).

2. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي (80.00%)، مما يدل على أن الفقرة "تتيح لي وظيفتي فرصاً للمشاركة في الدورات والمؤتمرات العلمية"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- الجامعات الفلسطينية هي حاضنة للمؤتمرات العلمية.
- أعضاء هيئة التدريس لديهم اهتمام بشكل كبير في البحث العلمي وإعداد أوراق العمل.
- الانفتاح العالمي والتطور التكنولوجي الذي وفر وسائل الاتصال العديدة وأتاح لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في المؤتمرات العالمية والإقليمية.
- تساهم في ترقية وتطوير أعضاء هيئة التدريس.

واختلفت مع نتائج دراسة (منصور، 2010) والتي أشارت إلى أن "تتيح لي وظيفتي فرصاً للمشاركة في الدورات والمؤتمرات العلمية"، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.11) وبلغ الوزن النسبي (62.5%).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (64.80%)، مما يدل على أن الفقرة"، عدد الطلبة في قاعات الدراسة مناسب". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- زيادة الإقبال على التعليم الجامعي من قبل أبناء الشعب الفلسطيني.
- محدودية الإمكانيات في قطاع غزة بسبب الوضع الاقتصادي والحصار الذي يفرضه الاحتلال.
- خصخصة التعليم واهتمامه بالربحية على حساب معايير الجودة العالمية ومنها أعداد الطلاب في القاعات الدراسية.
- إضافة محدودية الموارد المادية في الجامعات الفلسطينية.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (غنيم، 2006) التي أظهرت نسبة متوسطة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي (2.56)، والتي أشارت إلى أن "عدد الطلبة في المقررات التي أقوم بتدريسها مناسب"، وكذلك نتائج دراسة (سلامة، 2003) والتي أظهرت نسبة متوسطة حسب المقياس المعتمد في

الدراسة بمتوسط حسابي (3.06)، وبلغ الوزن النسبي (61.3%) في "عدد الطلبة في المساقات التي أقوم بتدريسها مناسب".

2. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (71.40%)، مما يدل على أن الفقرة "المصادر والمراجع والوسائل التعليمية (الأدوات والمواد والتجهيزات اللازمة للتدريس) ملائمة وكافية للقيام بعملية التدريس في الجامعة"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود منافسة قوية بين الجامعات الفلسطينية، والسعي نحو تطبيق معايير الجودة.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (غنيم، 2006) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي (4.19)، والتي أشارت إلى أن "توفر الجامعة المصادر والمراجع والوسائل الكافية للقيام بعملية التدريس في الجامعة من أدوات ومواد وتجهيزات لازمة".

واختلفت مع نتائج دراسة (سلامة، 2003) والتي أشارت إلى أن "تتيح لي توفر المصادر والمراجع والوسائل التعليمية الكافية للقيام بالعمل " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.24 وبلغ الوزن النسبي (64.7%).

### ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني (العلاقة مع المسؤولين في الجامعة):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني (العلاقة مع المسؤولين في الجامعة) وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي (3.80)، والوزن النسبي يساوي (76.00%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (15.90) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى (0.05) مما يدل على أن العلاقة مع المسؤولين في الجامعة جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### جدول رقم (26)

#### تحليل الفقرات البعد الثاني (العلاقة مع المسؤولين في الجامعة)

م سل سل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يحرص رؤسائي في العمل على معاملة أعضاء هيئة التدريس بأسلوب إنساني.	4.13	82.60	20.87	0.000	1



4	0.000	13.04	76.40	3.82	يطلعني رؤسائي في العمل على البرامج والخطط التطويرية للجامعة.	2
9	0.000	9.86	73.80	3.69	يشركني رؤسائي في العمل في اتخاذ القرارات الإدارية.	3
7	0.000	11.92	74.60	3.73	تتصف القرارات الإدارية الصادرة عن رؤسائي في العمل بالمرونة في الظروف الطارئة.	4
3	0.000	13.24	76.40	3.82	يحترم رؤسائي في العمل اقتراحاتي وآرائني المهنية.	5
2	0.000	14.22	78.00	3.90	يقدر رؤسائي في العمل مجهودي الأكاديمي في الجامعة	6
8	0.000	10.55	73.80	3.69	يتقبل رؤسائي في العمل النقد البناء.	7
5	0.000	12.04	75.60	3.78	يسهم رؤسائي في العمل في حل مشكلاتي الأكاديمية.	8
10	0.000	10.16	73.40	3.67	يشركني رؤسائي في العمل في النشاطات اللامنهجية التي تعقد في الجامعة.	9
6	0.000	11.04	75.00	3.75	يلتزم رؤسائي في العمل بمعايير موضوعية ومحددة وواضحة في تقيمي.	10
	0.000	15.90	76.00	3.80	جميع الفقرات	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96

### وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (82.60%)، مما يدل على أن الفقرة "يحرص رؤسائي في العمل على معاملة أعضاء هيئة التدريس بأسلوب إنساني"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- شعور أعضاء هيئة التدريس بالمسؤولية الجماعية يؤدي إلى بناء علاقة إنسانية.
- إدراك القيادة الجامعية لأهمية البعد الإنساني.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (الجلانبة، 2011) والتي أظهرت نسبة كبيرة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي (3.95)، والتي أشارت إلى أن "يضفي المسؤول المباشر جواً من الصداقة والأخوة بين أعضاء هيئة التدريس"، كما اتفقت مع نتائج دراسة (سلامة، 2003) والتي أظهرت نسبة مرتفعة حيث بلغ الوزن النسبي (71%) وبمتوسط حسابي (3.55) والتي أشارت إلى أن "يهتم رئيسي المباشر بالبعد الإنساني في تعامله معي".

واختلفت مع نتائج دراسة (غنيم، 2006) والتي أظهرت نسبة متوسطة حسب المقياس المكي المعتمد بمتوسط حسابي (3.19)، في "يحرص رئيس الجامعة على معاملة أعضاء هيئة التدريس بأسلوب إنساني".

2. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي (78.00%)، مما يدل على أن الفقرة "يقدر رؤسائي في العمل مجهودي الأكاديمي في الجامعة". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- يعد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نخبة مميزة على الصعيد الأكاديمي.
- يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية على المكانة العلمية.
- ثقة القيادة الجامعية بأعضاء هيئة التدريس لعلو مستواهم الأكاديمي.
- هناك تفاني من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في بذل العطاء.

وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (الجلابنة، 2011) والتي أشارت أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا في محور الإدارة المباشرة والذي جاء في المرتبة الأولى بين المحاور وبدرجة كبيرة وبلغ المتوسط الحسابي 3.61.

واختلفت مع نتائج دراسة (رمضان، 2004) ونتائج دراسة (سلامة، 2003) والتي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في مجال شعور الموظف تجاه طرق الإشراف جاء بدرجة متوسطة.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (9) بلغ الوزن النسبي (73.40%)، مما يدل على أن الفقرة "يشركني رؤسائي في العمل في النشاطات اللامنهجية التي تعقد في الجامعة". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: إدراك القيادة الجامعية لأهمية الأنشطة اللامنهجية في الجامعات الفلسطينية، كما أصبحت الجامعات اليوم تتميز بالأنشطة اللامنهجية.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (سلامة، 2003) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 4.02 وبلغ الوزن النسبي 84.6%، والتي أشارت إلى أن "وجود تعاون جيد بيني وبين رئيسي المباشر في انجاز العمل".

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (منصور، 2010) والتي أظهرت نسبة قليلة حسب المقياس المحكي المعتمد بمتوسط حسابي 2.74، وبلغ الوزن النسبي 54.8% في "النشاطات اللامنهجية التي تعقد في الجامعة".

2. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (73.80%)، مما يدل على أن الفقرة "يشركني رؤسائي في العمل في اتخاذ القرارات الإدارية"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- اهتمام القيادة الجامعية برؤية أعضاء هيئة التدريس.
  - تبني المرؤوسين للقرارات من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار بحيث يصبح دافعاً لهم للعمل.
- وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (منصور، 2011) والتي أشارت أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مجال نمط الإشراف والذي جاء بدرجة مرتفعة.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غنيم، 2006) والتي أظهرت نسبة متوسطة حسب المقياس المحكي المعتمد بمتوسط حسابي 3.36 في "تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الإدارية".

### ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث (العلاقة مع الزملاء):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث (العلاقة مع الزملاء) وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث تساوي (3.97)، والوزن النسبي يساوي (79.40%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (21.60) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العلاقة مع الزملاء جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## جدول رقم (27)

### تحليل الفقرات البعد الثالث (العلاقة مع الزملاء)

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	0.000	20.69	81.60	4.08	تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال والتعاون مع زملائي في الجامعة.	1
2	0.000	19.14	79.80	3.99	تسود لغة التفاهم والحوار مع زملائي في حل مشكلات العمل.	2
5	0.000	16.35	77.20	3.86	أ تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء.	3
4	0.000	16.58	78.60	3.93	أعمل مع زملائي كفريق تسوده روح التعاون.	4
3	0.000	17.58	79.60	3.98	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملاء العمل.	5
	0.000	21.60	79.40	3.97	جميع الفقرات	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (81.60%)، مما يدل على أن الفقرة "تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال والتعاون مع زملائي في الجامعة". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- اهتمام الجامعة بعناصر الأداء المؤسسي من التخطيط والمتابعة والتقييم والتي تفرض فرص العمل بروح الفريق.
- توفر البيئة المناسبة لآليات التواصل بين أعضاء هيئة التدريس.
- وجود لجان عمل داخل الجامعات الفلسطينية.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (سلامة، 2003) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 3.96 وبلغ الوزن النسبي 79.3%، والتي أشارت إلى أن "تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال والتعاون مع زملائي في الجامعة"، وكذلك نتائج دراسة (غنيم، 2006) والتي

أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 3.99، في "تتيح لي وظيفتي فرصة الاتصال والتعاون مع زملائي في الجامعة".

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (79.80%)، مما يدل على أن الفقرة " تسود لغة التقاهم والحوار مع زملائي في حل مشكلات العمل " وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- أعضاء هيئة التدريس هم متميزين في حواراتهم مع الآخرين وليس أدل على ذلك من أنهم القدوة الحسنة في المجتمع.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (الجلابنة، 2011) التي أظهرت نسبة كبيرة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 3.71 ، والتي أشارت إلى أن "يساعد الزملاء بعضهم البعض على حل مشكلات العمل" والتي جاءت في المرتبة الثالثة على فقرات الاستبانة في مجال العلاقة مع الزملاء، كما وتدعم نتائج دراسة (غنيم، 2006) والتي أظهرت نسبة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.45 والتي أشارت إلى أن "تسود روح التشجيع بين الزملاء في العمل".

**وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:**

1. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (77.20%)، مما يدل على أن الفقرة " أتبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

2. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (78.60%)، مما يدل على أن الفقرة "أعمل مع زملائي كفريق تسوده روح التعاون"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والبحث على تطوير أنفسهم بشكل مستمر .
- عدم اقتصار المهام على المهام الأكاديمية وهناك مهام إدارية ولا منهجية تخلق جواً مناسباً للعمل بروح الفريق .
- تكافؤ أعضاء هيئة التدريس في المستوى العلمي والاجتماعي .

تدعم النتيجة في الفقرة رقم (3) نتائج دراسة (سلامة، 2003) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 3.67 وبلغ الوزن النسبي 73.3%، والتي أشارت إلى أن "أ تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء"، وكذلك نتائج دراسة (غنيم، 2006) والتي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 3.95، في "أ تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء".

تدعم النتيجة في الفقرة رقم (4) نتائج دراسة (منصور، 2011) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي (4.22)، والتي أشارت إلى أن "أ تعاون مع زملائي في العمل بروح الفريق الواحد"، كما تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (منصور، 2010) التي أظهرت نسبة كبيرة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 3.70 وبلغ الوزن النسبي 74%، والتي أشارت إلى أن "أ توفر لي فرص للعمل بروح الفريق".

#### رابعاً: تحليل فقرات البعد الرابع (الرواتب والترقيات والحوافز):

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع (الرواتب والترقيات والحوافز) وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع تساوي (3.67)، والوزن النسبي يساوي (73.40%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (13.83) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الرواتب والترقيات والحوافز جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول رقم (28)

##### تحليل الفقرات البعد الرابع (الرواتب والترقيات والحوافز)

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
2	0.000	13.09	80.00	4.00	يحقق الراتب المتطلبات الأساسية للحياة.	1
5	0.000	9.55	75.00	3.75	تعمل الجامعة على ربط الراتب بغلاء المعيشة.	2
1	0.000	15.26	80.00	4.00	توفر لي وظيفتي بالجامعة فرصاً للتقدم والترقية.	3
3	0.000	14.05	79.40	3.97	معايير وأنظمة الترقيات بالجامعة واضحة.	4
6	0.000	9.09	73.40	3.67	ترتبط الترقية بالجامعة بالكفاية وفاعلية الأداء.	5

9	0.470	0.724	61.20	3.06	للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية دور في الترقية.	6
8	0.000	4.02	66.20	3.31	تتجنب الإدارة الوساطة والمحسوبية والمحاباة عند تطبيق نظام الترقية.	7
7	0.000	6.65	69.20	3.46	تعمل الجامعة على إتاحة الفرص أمام الأكفاء للحصول على علاوات ومكافآت مالية.	8
4	0.000	11.31	75.80	3.79	نظام الإجازات في الجامعة مرضٍ.	9
	0.000	13.83	73.40	3.67	جميع الفقرات	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما الآتي:

1. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (80.00%)، مما يدل على أن الفقرة " توفر لي وظيفتي بالجامعة فرصاً للتقدم والترقية " وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- فرص التقدم والترقية مفتوح لمن يجتهد من خلال الحصول على الرتبة العلمية.
- العمل الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية يوفر فرصة الابتعاث وتطوير الذات.
- تسارع أعضاء هيئة التدريس إلى تطوير ذاتهم من أجل التقدم والترقية.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (غنيم، 2006) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 3.74 والتي أشارت إلى أن "تعمل الجامعة على إتاحة الفرصة أمام الأكفاء للحصول على علاوات ومكافآت".

واختلفت مع نتائج دراسة (رمضان، 2004) ونتائج دراسة (منصور، 2010) والتي أظهرت نسبة قليلة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 2.65، والتي أشارت إلى أن "توفر لي وظيفتي بالجامعة فرصاً للتقدم والترقية".

2. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (80.00%)، مما يدل على أن الفقرة " يحقق الراتب المتطلبات الأساسية للحياة"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المستوى المعيشي العام منخفض في فلسطين وتعتبر رواتب أعضاء هيئة التدريس مرتفعة مقارنة مع راتب المواطن العادي، حيث إن راتب الأكاديمي لشهر واحد يعادل حصة الفرد العادي من الناتج المحلي السنوي والتي تقدر بي \$1502. (الإحصاء الفلسطيني، 2012: ص 80)

اختلفت مع نتائج دراسة (رمضان، 2004) ونتائج دراسة (جلابنة، 2011) والتي أظهرت نسبة متوسطة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 2.56 والتي أشارت إلى أن "تغطية الراتب لتكاليف المعيشة اليومية".

**وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فئتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:**

1. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي (61.20%)، مما يدل على أن الفقرة "للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية دور في الترقية". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

2. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي (66.20%)، مما يدل على أن الفقرة "تتجنب الإدارة الوساطة والمحسوبية والمحابة عند تطبيق نظام الترقية"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- المجتمع الفلسطيني بشكل عام مسيس، وهذا بشكل طبيعي ينعكس على الجامعات الفلسطينية وخاصة الجامعات العامة.

تدعم النتيجة في الفقرة رقم (6) نتائج دراسة (غنيم، 2006) ونتائج دراسة (سلامة، 2003) التي أظهرت نسبة متوسطة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 3.02 وبلغ الوزن النسبي 60% والتي أشارت إلى أن "ليس للاعتبارات السياسية دور في الترقية".

وتدعم النتيجة في الفقرة رقم (7) نتائج دراسة (سلامة، 2003) التي أظهرت نسبة متوسطة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي 3.42 وبلغ الوزن النسبي (68.5%) والتي أشارت إلى أن "تتجنب الإدارة الوساطة والمحسوبية والمحابة عند تطبيق نظام الترقية".



### خامسا: تحليل فقرات البعد الخامس (التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية):

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (29) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات البعد الخامس (التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية)، وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس تساوي (4.26)، والوزن النسبي يساوي (85.20%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (24.80) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول رقم (29)

#### تحليل الفقرات البعد الخامس (التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية)

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
3	0.000	23.88	85.80	4.29	تحقق لي مهنة التدريس في الجامعة مكانة اجتماعية مميزة.	1
5	0.000	19.96	83.60	4.18	توفر لي وظيفتي فرص الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصي.	2
4	0.000	22.75	85.20	4.26	تتمي مهنة التدريس ثقتي بنفسي.	3
2	0.000	23.26	86.20	4.31	يشعرنى العمل الذي أقوم به باحترام ذاتي.	4
1	0.000	22.53	87.20	4.36	أعتر بانتمائي للجامعة التي أعمل بها .	5
6	0.000	17.65	83.00	4.15	أشعر بأن الرتبة الأكاديمية التي حصلت عليها مناسبة.	6
	0.000	24.80	85.20	4.26	جميع الفقرات	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي (87.20%)، مما يدل على أن الفقرة "أعتر بانتمائي للجامعة التي أعمل بها". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- الجامعات الفلسطينية تقدم امتيازات عديدة لأعضاء هيئة التدريس.

- تتنافس الجامعات في تطبيق نظم الجودة وهذا دافع للاعتزاز.
- أعضاء هيئة التدريس بصفة عامة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لهم مكانة اجتماعية كبيرة في نفوس المجتمع الفلسطيني.

تدعم هذه النتيجة ونتائج دراسة (غنيم، 2006) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي (3.80)، والتي أشارت إلى أن "تحقق مهنة التدريس في الجامعة التي أعمل بها مكانة اجتماعية مميزة".

2. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (86.20%)، مما يدل على أن الفقرة "يشعري العمل الذي أقوم به باحترام ذاتي." وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- انتماء أعضاء هيئة التدريس إلى عملهم.
- شعور أعضاء هيئة التدريس بثمرة العمل.
- حب مهنة التدريس.

تدعم هذه النتيجة ونتائج دراسة (السحباني، 2012) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة، وبلغ الوزن النسبي (80.2%)، والتي أشارت إلى أن "العمل الذي أقوم به يشعري باحترام ذاتي" حيث احتلت المرتبة الأولى في مجال التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فئتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي (83.00%)، مما يدل على أن الفقرة "أشعر بأن الرتبة الأكاديمية التي حصلت عليها مناسبة". وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

على الرغم من أن أدنى درجة حصلت عليها هذه الفقرة في محور تقدير المكانة الاجتماعية، إلا أنها تعتبر كبيرة حيث يعزو الباحث إلى أن التقدم بالجانب الأكاديمي يعتمد على عضو هيئة التدريس بشكل مباشر وعلى جهوده في هذا الجانب، إضافة إلى أن نظام الجامعة يهتم بالدرجات العلمية والبحث العلمي ويربط الترقيّة بذلك.

وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (غنيم، 2006)، والتي أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي في محور تقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية كان مرتفعاً.

واختلفت مع نتائج دراسة (السحباني، 2012) والتي أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي في مجال التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل كانت بنسبة منخفضة.

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (83.60%)، مما يدل على أن الفقرة " توفر لي وظيفتي فرص الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصي"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- اهتمام القيادة الجامعية بتطوير عضو هيئة التدريس حيث إنه من أهم مقومات الجامعة.
- حرص الجامعات على الاستفادة من التكنولوجيا ومعظم الجامعات لها اشتراكات في المكتبات العالمية.
- تتنافس الجامعات في تطبيق نظم الجودة.

تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة (غنيم، 2006) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بمتوسط حسابي (3.70)، والتي أشارت إلى أن " توفر لي وظيفتي فرص الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصي".

**النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة وتفسيراتها:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الرتبة العلمية وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الرتبة العلمية، والنتائج مبينة في جدول رقم (30)

جدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الرتبة العلمية

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.585	0.648	0.413	3	1.238	بين المجموعات	ظروف العمل وطبيعته
		0.637	188	119.753	داخل المجموعات	
			191	120.992	المجموع	
0.691	0.488	0.241	3	0.722	بين المجموعات	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة
		0.493	188	92.756	داخل المجموعات	
			191	93.478	المجموع	
0.297	1.239	0.483	3	1.448	بين المجموعات	العلاقة مع الزملاء
		0.390	188	73.232	داخل المجموعات	
			191	74.680	المجموع	
0.092	2.176	0.966	3	2.898	بين المجموعات	الرواتب والترقيات والحوافز
		0.444	188	83.468	داخل المجموعات	
			191	86.366	المجموع	
0.483	0.823	0.412	3	1.235	بين المجموعات	التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية
		0.500	188	94.006	داخل المجموعات	
			191	95.241	المجموع	
0.671	0.517	0.162	188	0.485	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.313	191	58.811	داخل المجموعات	
			191	59.296	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 188" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.671) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.517) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.65)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الرتبة العلمية وكذلك فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل بعد على حده أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويعزو الباحث ذلك للأسباب الآتية:

- حب أعضاء هيئة التدريس للمهنة.

- الارتقاء في الرتبة العلمية مطلب وطموح بالدرجة الأولى لعضو هيئة التدريس.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Hung.J، 2006) ونتائج دراسة (منصور، 2010) ودراسة (السحباني، 2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الرتبة العلمية.

واختلفت مع نتائج دراسة (غنيم، 2006) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية يعزى لمتغير الرتبة العلمية لصالح الأستاذ الدكتور.

**النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة وتفسيراتها:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخدمة وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (31)

### جدول رقم (31)

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخدمة**

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.094	2.390	1.492	2	2.984	بين المجموعات	ظروف العمل وطبيعته
		0.624	189	118.007	داخل المجموعات	
			191	120.992	المجموع	
0.075	2.632	1.266	2	2.533	بين المجموعات	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة
		0.481	189	90.945	داخل المجموعات	
			191	93.478	المجموع	
0.128	2.076	0.803	2	1.606	بين المجموعات	العلاقة مع الزملاء
		0.387	189	73.074	داخل المجموعات	
			191	74.680	المجموع	
0.140	1.989	0.890	2	1.780	بين المجموعات	الرواتب والترقيات والحوافز

		0.448	189	84.586	داخل المجموعات	
			191	86.366	المجموع	
0.118	2.158	1.063	2	2.126	بين المجموعات	التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية
		0.493	189	93.114	داخل المجموعات	
			191	95.241	المجموع	
0.214	1.584	0.488	2	0.977	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.308	189	58.320	داخل المجموعات	
			191	59.296	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 189" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.214) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.584) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل بعد على حدّه أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس هو الذي اختار مهنة التدريس، وهذا أحد العوامل التي تساعده على التكيف في العمل، وأن أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين يكونون بين الاندفاع والطموح والالتزام الوظيفي، في حين يكون أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرات الطويلة متكيفين مع البيئة التدريسية والتي يشعرون من خلالها بتحقيق الذات.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (رمضان، 2004) ونتائج دراسة (غنيم، 2006) ونتائج دراسة (السحباني، 2012)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع نتائج دراسة (سلامة، 2003) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من خمس سنوات.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة وتفسيراتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الكلية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الكلية، والنتائج مبينة في جدول رقم (32).

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين

حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الكلية

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.509	0.678	0.431	2	0.861	بين المجموعات	ظروف العمل وطبيعته
		0.636	189	120.130	داخل المجموعات	
			191	120.992	المجموع	
0.117	2.174	1.051	2	2.102	بين المجموعات	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة
		0.483	189	91.376	داخل المجموعات	
			191	93.478	المجموع	
0.855	0.157	0.062	2	0.124	بين المجموعات	العلاقة مع الزملاء
		0.394	189	74.556	داخل المجموعات	
			191	74.680	المجموع	
0.674	0.395	0.180	2	0.360	بين المجموعات	الرواتب والترقيات والحوافز
		0.455	189	86.007	داخل المجموعات	
			191	86.366	المجموع	
0.525	0.646	0.323	2	0.646	بين المجموعات	التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية
		0.500	189	93.594	داخل المجموعات	
			191	95.241	المجموع	
0.683	0.383	0.120	2	0.239	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.312	189	59.057	داخل المجموعات	
			191	59.296	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 189" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.683) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.383) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الكلية، وكذلك فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل بعد على حده أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويرى الباحث أن أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات الفلسطينية على اختلاف كلياتهم العلمية أو الإنسانية يشعرون بالرضا الوظيفي، بغض النظر عن الكلية الذين يعملون بها، وأن الرضا الوظيفي ينبع من اهتمام القيادة الجامعية ككل وليس على مستوى الكلية والتميز بينها.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (الجلابية، 2011) والتي أشارت على عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي في جامعة فيلادلفيا تعزى لمتغير الكلية. واختلفت مع نتائج دراسة (غنيم، 2006) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي في جامعة النجاح الوطنية تعزى لمتغير الكلية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة وتفسيراتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الجامعة وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الجامعة، والنتائج مبينة في جدول رقم (33)

### جدول رقم (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الجامعة

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.006	5.267	3.194	2	6.388	بين المجموعات	ظروف العمل وطبيعته
		0.606	189	114.604	داخل المجموعات	
			191	120.992	المجموع	
0.008	4.979	2.339	2	4.679	بين المجموعات	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة
		0.470	189	88.799	داخل المجموعات	
			191	93.478	المجموع	
0.142	1.973	0.764	2	1.527	بين المجموعات	العلاقة مع الزملاء
		0.387	189	73.153	داخل المجموعات	
			191	74.680	المجموع	
0.000	16.029	6.263	2	12.525	بين المجموعات	الرواتب والترقيات والحوافز
		0.391	189	73.841	داخل المجموعات	
			191	86.366	المجموع	
0.000	10.221	4.648	2	9.295	بين المجموعات	التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية
		0.455	189	85.945	داخل المجموعات	



			191	95.241	المجموع	
0.000	10.123	2.869	2	5.737	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.283	189	53.559	داخل المجموعات	
			191	59.296	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 189" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (10.123) وهي أكبر من قيمة f الجدولية، والتي تساوي (3.04) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الجامعة، وكذلك لكل بعد على حده، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل بعد على حده أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفويض تعزى لمتغير الجامعة، وتبين من خلال نتائج اختبار شفيه أن الفروق لصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

### جدول (34)

يوضح نتائج الفروق باستخدام شفيه

القيمة الاحتمالية	الفرق	المتوسط (j)	المتوسط (i)	الاستبانة
0.012	-0.428	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى	ظروف العمل وطبيعته
0.024	-0.404	جامعة الأزهر		
0.023	-0.407	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة
0.013	-0.340	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى	الرواتب والترقيات والحوافز
0.000	-0.665	جامعة الأزهر		
0.009	-0.324	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
0.006	-0.401	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى	التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية
0.000	-0.566	جامعة الأزهر		
0.005	-0.321	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى	الدرجة الكلية
0.000	-0.443	جامعة الأزهر		

**مجال ظروف العمل وطبيعته:** ويتبين من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال الرضا الوظيفي في ظروف العمل وطبيعته لصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر مقارنة بجامعة الأقصى، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

يعزو الباحث ذلك للأسباب الآتية:

- النظر إلى الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر على أنها الجامعات الأولى في محافظات غزة.
- الطبيعة المجتمعية لهذه الجامعات "الإسلامية والأزهر"، لما تحظى من العلاقات الداخلية والخارجية.

**مجال العلاقة مع المسؤولين في الجامعة:** ويتبين من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال الرضا في "العلاقة مع المسؤولين في الجامعة" لصالح جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية مقارنة بجامعة الأقصى، ويعزو الباحث ذلك إلى الجامعة الإسلامية والأزهر جامعات عامة وأما جامعة الأقصى فهي جامعة حكومية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

**مجال الرواتب والترقيات والحوافز:** ويتبين من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال الرضا "الرواتب والترقيات والحوافز" لصالح جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية مقارنة بجامعة الأقصى، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحوافز والرواتب في الجامعات العامة أكبر من الجامعات الحكومية، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في مجال الرواتب والحوافز لصالح جامعة الأزهر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر يتمتعون بحوافز أكثر من الجامعة الإسلامية، وخاصة في العلاوات وغلاء المعيشة إضافة إلى اعتماد الساعات الإضافية وغيرها.

**مجال التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية:** ويتبين من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال الرضا "التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية" لصالح جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية مقارنة بجامعة الأقصى، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

يعزو الباحث ذلك إلى نظرة المجتمع إلى الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر على أنها الجامعات الأولى في محافظات غزة.

## النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة وتفسيراتها:

لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، والنتائج مبينة في جدول رقم (35).

### جدول رقم (35)

معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة

متوسط تقديرات درجة ممارسة التفويض	الإحصاءات	المحور
0.712	معامل الارتباط	متوسط الرضا الوظيفي
0.000	القيمة الاحتمالية	
192	حجم العينة	

• ارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.712) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، أي كلما زادت درجة التفويض زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح، وهذه نتيجة منطقية يؤمن بها الباحث لأنها تتوافق مع الأدلة البحثية والدراسات التجريبية السابقة (العنبي، 2011) ونتائج دراسة (السحباني، 2012) ودراسة (حشيش، 2013)، حيث كلما كان هناك تفويض وإعطاء صلاحيات لأعضاء هيئة التدريس فإن ذلك يزيد من ثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم وهذا يزيد دافعيتهم نحو العمل، وهو ما أكدته نتائج الدراسة.

ولتحديد الوزن النسبي لدرجة العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (علاقة تفويض الصلاحيات بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس)

### جدول رقم (36)

#### أوزان فقرات علاقة تفويض الصلاحيات بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
12	0.000	18.75	79.40	3.97	يقوّي التفويض الشعور بالأمن الوظيفي لديّ.	1
4	0.000	18.63	81.20	4.06	يزيد التفويض من رغبتني في تطوير العمل الإداري وتحسينه.	2
10	0.000	18.02	80.40	4.02	يحسّن التفويض مستوى علاقتني (الإنسانية والمهنية) مع زملائي في العمل.	3
9	0.000	18.06	80.60	4.03	يحسّن التفويض مستوى علاقتني (الإنسانية والمهنية) مع رؤسائي في العمل.	4
2	0.000	19.84	81.20	4.06	يزيد التفويض ارتباطني ببيئة العمل.	5
13	0.000	16.20	78.80	3.94	يزيد التفويض من فرص الحصول على حوافز مادية ومعنوية للمتميزين.	6
1	0.000	19.26	82.40	4.12	يعمل التفويض على زيادة ثقتي بنفسني.	7
5	0.000	18.15	81.00	4.05	يزيد التفويض من فرص مشاركتني في صنع القرارات.	8
3	0.000	18.97	81.20	4.06	يوفّر التفويض فرصاً للتطور المهني واكتساب مهارات وخبرات جديدة.	9
6	0.000	17.87	81.00	4.05	يؤدي التفويض إلى رفع معنوياتني.	10
11	0.000	16.94	80.00	4.00	يؤدي التفويض إلى تحقيق مكانة اجتماعية مميزة.	11
8	0.000	16.64	80.80	4.04	يعمل التفويض على تشجيع الإبداع والابتكار لديّ .	12
7	0.000	16.78	80.80	4.04	يعمل التفويض على زيادة قدرتي على تحمّل المسؤولية.	13
	0.000	21.90	80.80	4.04	جميع الفقرات	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "191" تساوي 1.96

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي (4.04)، والوزن النسبي يساوي (80.80%)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (21.90) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من

(0.05) مما يدل على أن علاقة تفويض الصلاحيات بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يؤكد الباحث نتيجة الدراسة التي توصل إليها.

## توصيات الباحث:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفي ضوء إطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدب التربوي يوصي الباحث بالآتي:

في ضوء نتائج تفويض الصلاحيات:

3. ضرورة أن تولي إدارة الجامعات الفلسطينية الاهتمام بتطوير الأنظمة الإدارية فيها وخاصة نظام تفويض الصلاحيات بمجالاته المختلفة.

4. على إدارة الجامعات الفلسطينية الاهتمام بمجال الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض للمهام والسلطات والتي يتم تفويضها.

في ضوء نتائج الرضا الوظيفي:

4. ضرورة أن تولي الجامعات الفلسطينية اهتماماً بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها بصورة عامة لجميع مجالات الرضا الواردة في استبيان هذه الدراسة، وتولي اهتماماً خاصاً بمجال الرواتب والترقيات والحوافز.

5. ضرورة اهتمام الجامعات الفلسطينية بالبنية التحتية وخاصة فيما يتعلق بأعداد القاعات الدراسية للطلبة ومساحتها.

6. على إدارة الجامعات الفلسطينية الالتزام بالموضوعية فيما يتعلق بالترقيات والابتعاث "البعد عن الاعتبارات السياسية والحزبية والمحسوبية".

في ضوء العلاقة بين تفويض الصلاحيات الرضا الوظيفي:

3. ضرورة أن تعزز إدارة الجامعات الفلسطينية الخاصة نواحي القوة في أنظمتها الإدارية والخاصة بعمليات تفويض الصلاحيات باعتبارها متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

4. ضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم العالي اهتمامًا خاصًا بالجامعات الفلسطينية الحكومية وذلك بتطوير النظم الإدارية فيها، ومراجعة نقاط الضعف في مجالات تفويض الصلاحيات فيها للوصول بأعضاء هيئة التدريس لمستوى من الرضا الوظيفي المشابه لزملائهم في الجامعات العامة.

#### مقترحات الدراسة:

يقترح الباحث في ضوء النتائج السابقة إجراء دراسة:

- العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية عندما يتم استخدام أدوات بحثية للقياس غير الاستبانة.
- مسحية على المستوى الدراسات العربية لتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما للوقوف على النتائج المشتركة بين هذه الدراسات.
- العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات أخرى مثل: الوزارات الحكومية.

## قائمة المراجع

- ابراهيم، محمد وآخرون (1994)، الإدارة والتنظيم - أطول علمية وتطبيقات علمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ابن منظور، أبي الفضل محمد (1997). لسان العرب، مجلد (1)، (11)، بيروت، لبنان.
- أبو الوفاء، جمال (1998). دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم، مجلة التربية، العدد (2)، ص 17-53.
- أبو حشيش، خالد (2013). درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو رمضان، نجوى (2004). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات في الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- أبو قحف، عبد السلام (2002). دليل المدير في تفويض السلطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر.
- أبو كرش، بسام (1998). التفويض، مجلة الداخلية، العدد (18)، ص 63 - 65.
- أبو معمر، وصفية سليمان (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو وطفة، سماهر (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد ومنصور، حمدان و حمدي (2011). الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (4)، (7)، ص 346 - 377.



- الأعرور، رشا (2012). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأعرور، رشا (2012). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2003)، تصميم البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- الأغا، أفنان (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- التويجري، محمد (1995)، بعض أبعاد الرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، مجلة دراسات نفسية، مجلد(5)، (3)، ص 479 - 520.
- الجلابنة، محمد (2011). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد (1)، (24)، ص 189-227.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012). الحسابات القومية بالأسعار الجارية والثابتة 2010 - 2011، رام الله، فلسطين.
- الحربي، محمد (2007). تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الحسن، نبأ و محي، مي (2011). الرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث التربوية النفسية، العدد (31)، ص 198 - 204.

- الحلو، عبد العزيز (2010). أثر تفويض الصلاحية على تنمية المهارات الإدارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخناق، سناء (2012). المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد(10)، ص 311 - 320.
- الرازي، محمد بن أبي بكر عبد القادر (1976). مختار الصحاح، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- الزغبى، مروان (2011). الرضا الوظيفي مفهوم وطرق قياسه وتفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- السحباني، ابراهيم(2012). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشبلي، هيثم والنسور، مروان (2009). إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشرايدة، سالم (2010). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الشريف، عبد الله (2011). دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، القراءة والمعرفة، (113)، 207-244.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودارة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطيب، إيهاب (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العبد الله، قايض والخزاعي، نادرة (2002). الأسس القانونية للتفويض في السلطة الإدارية، مجلة رسالة المعلم، (4)، (42)، ص 100 - 103.

- العتيبي، آدم غازي (1991). الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، مجلة الإدارة العامة، العدد (69)، ص 31-62.
- العتيبي، عبد الله (2011). تفويض الصلاحيات وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التدريب في القوات الجوية الملكية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العثمان، محمد (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- العديلي، ناصر محمد (1986)، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- العرمان، عبد الرحمن (2006). التفويض، مجلة الأمن والحياة، العدد (294)، ص 24-28.
- العساف، صالح (1995)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- العميرة، محمد (2002)، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- العيسى، غزير سعد عبدالله (1996م). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على عينة من الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض في السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
- القحطاني، يحيى (2010). تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القريوتي، محمد (2008). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- المغيدي، الحسن (1996). أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد 9، ص 57 - 93.
- الناصر، سامح (1995). مفاهيم القيادة الحديثة وأهمية التفويض، مجلة الإنماء والإدارة، العدد (28)، ص 58 - 60.

- النوخاني، دولة بنت عبد الله علي (2002). واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- انيس، إبراهيم وآخرون (د.ت). المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان.
- بدران وعبد الكريم، بدران وعمرو (2005). الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والتربية الرياضية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مجلد (1)، (58)، ص 93 - 123.
- حرب، حسام (2011). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حريم، حسن محمود (2000م). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار مكتبه الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حسين، عبده (2006). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم العلمية في جامعة عدن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- حمامي، أمال (2005). الرضا عن العمل، مجلة التنمية الإدارية، العدد 58، ص 76 - .
- حنفي، عبد الغفار (2006). أساسيات الإدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (2009). منهج المهارات الإدارية تفويض السلطة، بميك، القاهرة، مصر.
- خزايلة، عبد العزيز علي (1997م)، الرضا الوظيفي للمرضين والممرضات العاملين في وزارة الصحة بالأردن، مجلة دراسات مستقبلية، العدد (2)، ص 217-251.
- خليفات والملاحمة، عبد الفتاح ومنى (2009)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، مجلد (3)، (25)، ص 289-340.

- ذياب، أمجد تركي (2004). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- رشيد، احمد (1994). مجلة نظرية الإدارة العامة، القاهرة، دار المعارف. ص 245 - 246.
- رمضان، نجوى (2004). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زرعة، سوسن (2009). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد (4)، ص3-54.
- زغبى، دلال (2004)، درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الاردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (5)، (3)، ص306-337.
- سلامة، انتصار (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- شلايل، عبد السلام (2007). تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- ضليمي، سوسن (2009). الاكاديميات السعوديات في مجتمع المعلومات والمعرفة: دراسة للسلوك والرضا الوظيفي لتحقيق الاحتياجات الإدارية والتدريسية والبحثية والمهنية، مجلة دراسات عربية في المكتبات والمعلومات، (14)(2)، ص 1- 73 .
- طناش، سلامة (1990). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات. مجلد (17)، (3)، ص 239 - 269.
- عاشور، أحمد صقر (1985م). إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعة، الاسكندرية، مصر.

- عباينة، رائد والجمعان، نادية (2010). اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري، مجلة دراسات، العدد(2)، (37)، ص 338-391.
- عبد السلام، سناء (2005). العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- عبد الهادي، بشار، (1982). نظرية عدم تفويض السلطة تشريعياً وإدارياً، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد (4)، ص 229- 258.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وآخرون (2001). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.
- علاقي، مدني عبد القادر (1993م)، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد، مكتبة دار زهران للنشر، جدة، السعودية.
- عواد، أحمد (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- غنيم، يوسف (2006). العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- فرحة، نجاة (2012)، تفويض السلطة وجودة الأداء الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة، مصر (6)، ص 2233- 2299.
- فليه، فاروق والسيد، عبد المجيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان.
- كنعان، نواف (2009). اتخاذ القرارات الإدارية بين التطوير والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كييلر، (2003). تحقيق الرضا الوظيفي(ترجمة خالد العامري).القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

- ماهر، أحمد (2003م). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، مصر.
- محسن، منتهى (2009). تفويض صلاحيات العمداء وعلاقته بأدائهم من وجهة نظر معاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعات محافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- محمد، مها (2010). مصطلح الرضا الوظيفي دراسة في المفاهيم والدلالات، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، العدد34، مجلد 16، ص 179-194.
- مرسي، محمد (2002). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- مساعدة، عبد الحميد (1999). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك، مجلة مركز البحوث التربوية، (16)، ص133-156.
- ملحم، سامي (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- منصور، مجيد (2010). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر، مجلد 12، ع1، ص 795 - 838.
- مهنا، ابراهيم عفيف (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- هاشم، عادل (2009). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هلال، محمد عبد الغني (2001)، مهارات التفويض الفعال، دار الكتب، القاهرة، مصر.
- وزارة التخطيط (2005). المخطط الإقليمي للمحافظات الجنوبية 2005-2020، غزة، فلسطين.

- Hung, Cheng- Jen. (2006): A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan (China), **Dissertation**, University of the incarnate word, Taiwan.
- Ssesana, Karim. (2005) Job Satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda. Higher Education, Vol(50) Issue (1)pp:33 – 56.
- Whetten, David & Cameron, Kim & Woods, Mike (2005) Developing Management Skills for Europe, Second Edition, Person Prentice Hall.



## ملحق رقم (1)

### الاستبانة بصورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - إدارة تربوية

سعادة الدكتور / ..... حفظه الله ،،  
تحية طيبة وبعد ،،،

### الموضوع : تحكيم استبيان

أضع بين يدي سعادتك استبانة بعنوان "درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، والتي تتكون من أربعة أقسام:  
القسم الأول : البيانات الأولية.  
القسم الثاني : مستوى الرضا الوظيفي.  
القسم الثالث : درجة تفويض الصلاحيات.  
والتي قام الباحث بإعدادها لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية وهو بصدد تطبيق هذه الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك ، فأرجو حضراتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة.  
وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير ،،،،

### الباحث

عبد السلام سلمان أبو مسامح

جوال/ 0599628443

أولاً : البيانات الأولية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:	
الجنس	: ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
الرتبة العلمية	: أستاذ <input type="checkbox"/> أستاذ مشارك <input type="checkbox"/> أستاذ مساعد <input type="checkbox"/> محاضر <input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة	: أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 - 9 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>
المركز الوظيفي	: عضو هيئة تدريس <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> نائب عميد <input type="checkbox"/>
الجامعة التي تعمل بها	: الجامعة الإسلامية <input type="checkbox"/> جامعة الأزهر <input type="checkbox"/> جامعة الأقصى <input type="checkbox"/>
الكلية التي تعمل بها	: العلوم <input type="checkbox"/> التجارة <input type="checkbox"/> التربية <input type="checkbox"/>

ثانياً : محاور الدراسة

المحور الأول : درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تبين ممارسات التفويض للصلاحيات. الرجاء تحديد درجة الممارسة لكلٍ منها من وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة .

م	الفقرة	يمارس عميد الكلية التفويض بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>أولاً: مجال تفويض المهام والواجبات</b>						
1	وضع الخطط المناسبة للنهوض لتحقيق الأهداف.					
2	وضع البرامج التربوية التي من شأنها تحفيز الابتكار والإبداع.					
3	وضع الخطط لتطوير الإمكانيات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.					
4	إيجاد روابط علمية وبحثية وثقافية.					
5	المشاركة في عقد المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية.					
6	تنظيم الجداول الدراسية بالتنسيق مع الأقسام في الجامعة.					
7	إعداد الجدول الدراسي للمواد التي يطرحها القسم.					
8	تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء البحوث والدراسات.					
9	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تشكيل المجالس العلمية في الجامعة.					
10	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمل لجان الجامعة المختلفة.					
11	إجراء معادلات المواد للطلبة المنقلين من تخصصات أخرى أو من جامعات أخرى.					
12	وضع الحلول لمشكلات العمل الإدارية والفنية.					
13	وضع الحلول للمشكلات المتعلقة بالطلبة .					
<b>ثانياً : مجال تفويض السلطات ( اتخاذ القرار )</b>						
14	يسير العمل في الكلية بما يحقق الأهداف.					
15	المصادقة على الخطط الدراسية في الأقسام العلمية .					
16	الإشراف على وضع الخطط البحثية ومتابعة تنفيذها .					
17	اتخاذ القرار بشأن الموافقة على إجراء تعديل أو تغيير في الخطط الدراسية.					
18	إقرار الضوابط لضمان حسن سير الدراسة والمواظبة في الأقسام .					

					19	إقرار الضوابط لضمان حسن سير الامتحانات في الأقسام.
					20	إقرار الضوابط العلمية لمشاريع التخرج وتقييمها.
					21	إقرار الموازنة السنوية للكلية / للقسم.
					22	الإشراف على الامتحانات الفصلية والنهائية في الكلية.
					23	متابعة مواظبة الطلبة في الكلية.
					24	الإشراف على ضبط عملية الإرشاد الأكاديمي.
					25	الإشراف على هيئة التدريس لتحسين الأداء.
					26	الإشراف على عمل المختبرات والمشاغل والورش لضمان صلاحية الأجهزة .
					27	اعتماد أعضاء هيئة التدريس الجدد.
					28	إقرار المواد المطروحة في الفصل الدراسي.
					29	إقرار توزيع الأعباء التدريسية على منتسبي القسم.
					30	إقرار الجدول الدراسي لمواد الفصل.
					31	إقرار مشاريع التخرج وتوزيعها على المشرفين والطلبة.
					32	متابعة النشر العلمي والنشاطات اللامنهجية في القسم.
<b>ثالثاً : الضبط والمساءلة خلال التفويض</b>						
					33	التخطيط الجيد لعملية التفويض.
					34	تحديد الوصف الوظيفي الواضح للمهام المفوضة.
					35	منح الصلاحيات المتكافئة مع المهام التي يتم تفويضها.
					36	إرفاق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية.
					37	توفير التدريب الكافي ليكون بالإمكان القيام بالمهام المفوضة.
					38	منح قدر من الحرية والمرونة لممارسة المهام المفوضة.
					39	المتابعة والتقييم المستمر للأعمال المفوضة.
					40	الاحتفاظ بقنوات الاتصال بينه وبين من تفوض لهم السلطات.
					41	الثقة في المرؤوسين عند تفويضهم لبعض الصلاحيات.
					42	تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين كل حسب قدراته وإمكاناته.
					43	تحديد المهام الموكلة للموظفين تحديداً دقيقاً.
					44	تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهام المفوضة.
					45	التشجيع على ممارسة رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام المفوضة.
					46	توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة بشكل يسهل الحصول عليها.

47	تعميم المهام المفوضة على المرؤوسين مكتوبة.
----	--------------------------------------------

**المحور الثاني : مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة .**

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تبين مجالات الرضا الوظيفي. الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها من وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة .

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>أولاً : ظروف العمل وطبيعته</b>						
47	الأثاث المكتبي في الجامعة مناسب لطبيعة العمل.					
48	عدد الطلبة بالقاعات في المقررات التي أقوم بتدريسها مناسب.					
49	عدد المحاضرات التي أقوم بتدريسها مناسب.					
50	عدد ساعات العمل في الجامعة مناسب لاحتياجات العمل واحتياجاتي.					
51	الخدمات العامة داخل الجامعة ميسرة.					
52	المصادر والمراجع والوسائل التعليمية (الأدوات والمواد والتجهيزات اللازمة للتدريس) ملائمة وكافية للقيام بعملية التدريس في الجامعة.					
53	تحقق لي وظيفتي أمناً وظيفياً.					
54	تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل والقرارات.					
55	توفر لي وظيفتي فرصاً للتطور المهني واكتساب مهارات وخبرات جديدة.					
56	تتيح لي وظيفتي فرصاً للمشاركة في الدورات والمؤتمرات العلمية.					
57	أعتقد بأن المهام المنوطة بي واضحة وملائمة.					
<b>ثانياً : العلاقة مع المسؤولين في الجامعة</b>						
58	يحرص رؤسائي في العمل على معاملتي كعضو هيئة تدريس بأسلوب إنساني.					
59	يحرص رؤسائي في العمل على اطلاعي على البرامج والخطط التطويرية للجامعة.					
60	يشركني رؤسائي في العمل في اتخاذ القرارات الإدارية.					
61	تتصف القرارات الإدارية الصادرة عن رؤسائي في العمل بالمرونة في الظروف الطارئة					
62	يحترم رؤسائي في العمل اقتراحاتي وأرائي المهنية.					
63	يقدر رؤسائي في العمل مجهودي الأكاديمي في الجامعة .					

					64	ينقبّل رؤسائي في العمل النقد البناء.
					65	يساهم رؤسائي في العمل في حل مشكلاتي الأكاديمية.
					66	يشركني رؤسائي في العمل في النشاطات اللامنهجية التي تعقد في الجامعة.
					67	يلتزم رؤسائي في العمل بمعايير موضوعية ومحددة وواضحة في تقييمي.
<b>ثالثًا : العلاقة مع الزملاء</b>						
					68	تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال والتعاون مع زملائي في الجامعة.
					69	تسود لغة التفاهم والحوار مع زملائي في حل مشكلات العمل.
					70	أ تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء.
					71	أعمل مع زملائي كفريق تسوده روح التشجيع.
					72	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملاء العمل.
<b>رابعًا : الرواتب والترقيات والحوافز</b>						
					73	يحقق الراتب المتطلبات الأساسية للحياة.
					74	أرى بأن الزيادة السنوية مناسبة.
					75	تعمل الجامعة على ربط الراتب بغلاء المعيشة.
					76	توفر لي وظيفتي بالجامعة فرصًا للتقدم والترقية.
					77	معايير وأنظمة الترقيات بالجامعة واضحة.
					78	ترتبط الترقية بالجامعة بالكفاية وفاعلية الأداء.
					79	ليس للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية دور في الترقية.
					80	تتجنب الإدارة الوساطة والمحسوبية والمحاباة عند تطبيق نظام الترقية.
					81	تعمل الجامعة على إتاحة الفرص أمام الأكفاء للحصول على علاوات ومكافآت مالية.
					82	نظام الإجازات في الجامعة مرضٍ.
<b>خامسًا : التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية</b>						
					83	تحقق مهنة التدريس في الجامعة التي أعمل بها مكانة اجتماعية مميزة.
					84	توفر الوظيفة التي أشغلها فرص تطوير مؤهلاتي العلمية والفنية.
					85	تمكنني وظيفتي الحالية من التطور المهني الذاتي.
					86	توفر لي وظيفتي فرص الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصي.
					87	تتمّي مهنة التدريس تقني بنفسي.
					88	أجد تقديرًا من قبل رؤسائي في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي.
					89	يشعرنني العمل الذي أقوم به باحترام ذاتي.

ولتأكيد النتائج قام الباحث بوضع مجموعة من الفقرات لتبين علاقة تفويض الصلاحيات بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تبين العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها من وجهة نظرك , وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يقوّي التفويض الشعور بالأمن الوظيفي لديّ.					
2	يزيد التفويض من رغبتني في تطوير العمل الإداري وتحسينه.					
3	يحسّن التفويض مستوى علاقتني (الإنسانية والمهنية) مع زملائي في العمل.					
4	يحسّن التفويض مستوى علاقتني (الإنسانية والمهنية) مع رؤسائي في العمل.					
5	يزيد التفويض ارتباطي ببيئة العمل.					
6	يزيد التفويض من فرص الحصول على حوافز مادية ومعنوية للمتميزين.					
7	يعمل التفويض على زيادة ثقتي بنفسني.					
8	يزيد التفويض من فرص مشاركتني في صنع القرارات.					
9	يوفّر التفويض فرصاً للتطور المهني واكتساب مهارات وخبرات جديدة.					
10	يؤدي التفويض إلى رفع معنوياتني.					
11	يؤدي التفويض إلى تحقيق مكانة اجتماعية مميزة.					
12	يعمل التفويض على تشجيع الإبداع والابتكار لديّ .					
13	يعمل التفويض على زيادة قدرتي على تحمّل المسؤولية.					

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء السادة المحكمين ومكان عملهم

م	الاسم	جهة العمل
1	أ.د. فؤاد العاجز	عميد الدراسات العليا- الجامعة الإسلامية
2	أ.د. محمود أبو دف	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
3	أ. د. ماجد الفرا	عميد كلية الجنوب - الجامعة الإسلامية
4	أ. د. محمد عثمان الأغا	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
5	د. سليمان المزين	رئيس قسم أصول التربية - الجامعة الإسلامية
6	د. إياد الدجني	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
7	د. سامي أبو الروس	كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
8	د. يوسف كامل إبراهيم	وزير شؤون البيئة
9	د. يحيى أحمد أبو مسامح	مركز الرائد للأبحاث والدراسات
10	د. حمدان الصوفي	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
11	د. فايز شلدان	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
12	د. ياسر الأشقر	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
13	د. رشدي وادي	كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
14	أ. أمال أبو شاويش	مدير القياس والتقييم - وزارة التعليم العالي
15	أ. وائل الداية	كلية التجارة - الجامعة الإسلامية

### ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - إدارة تربوية

سعادة الدكتور/ة: ..... حفظه/ها الله ،،

تحية طيبة وبعد ،،،

أضع بين يديّ سعادتكم إستبانة بعنوان "درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، والتي تتكون من :  
القسم الأول : البيانات الأولية.

القسم الثاني : محاور الإستبانة، والتي تتضمن:

- درجة ممارسة تفويض الصلاحيات.
- مستوى الرضا الوظيفي.

والتي قام الباحث بإعدادها بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية-الإدارة التربوية. أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الإستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن استجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير ،،،،

الباحث/عبد السلام سلمان أبو مسامح

جوال/ 0599628443

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الجنس	:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
الرتبة العلمية	:	<input type="checkbox"/> أستاذ	<input type="checkbox"/> أستاذ مشارك <input type="checkbox"/> أستاذ مساعد <input type="checkbox"/> محاضر
سنوات الخدمة	:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 - 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات
المركز الوظيفي	:	<input type="checkbox"/> نائب عميد	<input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> عضو هيئة تدريس
الجامعة التي تعمل بها	:	<input type="checkbox"/> الجامعة الإسلامية	<input type="checkbox"/> جامعة الأزهر <input type="checkbox"/> جامعة الأقصى
الكلية التي تعمل بها	:	<input type="checkbox"/> العلوم	<input type="checkbox"/> التجارة <input type="checkbox"/> التربية



القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تبين ممارسات التفويض للصلاحيات. الرجاء تحديد درجة الممارسة لكلٍ منها من وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة .

م	الفقرة	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>يمارس عميد الكلية التفويض في</b>						
<b>أولاً: مجال تفويض المهام والواجبات</b>						
1	وضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف.					
2	وضع البرامج التربوية التي تحفز الابتكار والإبداع.					
3	وضع الخطط لتطوير الإمكانيات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.					
4	المشاركة في عقد المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية.					
5	إعداد الجداول الدراسية للمواد بالتنسيق مع الأقسام الأخرى.					
6	تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء البحوث والدراسات.					
7	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تشكيل المجالس العلمية في الجامعة.					
8	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمل لجان الجامعة المختلفة.					
9	إجراء معادلات المواد للطلبة المنقلين من تخصصات أخرى أو من جامعات أخرى.					
10	وضع الحلول لمشكلات العمل الإدارية والفنية المتعلقة بالموظفين.					
11	وضع الحلول للمشكلات المتعلقة بالطلبة .					
<b>ثانياً : مجال تفويض السلطات ( اتخاذ القرار )</b>						
12	ضمان سير العمل في الكلية بما يحقق الأهداف.					
13	المصادقة على الخطط الدراسية في الأقسام .					
14	اتخاذ القرار بشأن تعديل أو تغيير في الخطط الدراسية.					
15	الإشراف على وضع الخطط البحثية ومتابعة تنفيذها .					
16	إقرار الضوابط العلمية لمشاريع التخرج وتقييمها.					
17	الإشراف على الامتحانات الفصلية والنهائية في الكلية.					
18	المشاركة في اختيار أعضاء هيئة التدريس.					

					الإشراف على ضبط عملية الإرشاد الأكاديمي.	19
					متابعة أعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين الأداء.	20
					الإشراف على عمل المختبرات والمشاغل والورش لضمان صلاحية الأجهزة .	21
					متابعة مواظبة الطلبة في الكلية.	22
					توزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم.	23
					إقرار الجدول الدراسي والمواد المطروحة في الفصل الدراسي.	24
					إقرار مشاريع التخرج وتوزيعها على المشرفين والطلبة.	25
					متابعة النشر العلمي والنشاطات اللامنهجية في القسم.	26
<b>بدرجة</b>					<b>م</b>	<b>الفقرة</b>
<b>قليلة جداً</b>	<b>قليلة</b>	<b>متوسطة</b>	<b>كبيرة</b>	<b>كبيرة جداً</b>		
<b>يراعي عميد الكلية خلال عملية التفويض</b>						
<b>ثالثاً : الضبط والمساءلة خلال عملية التفويض</b>						
					منح الصلاحيات المتكافئة مع المهام التي يتم تفويضها.	27
					تعزيز الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية.	28
					توفير التدريب الكافي ليكون بالإمكان القيام بالمهام المفوضة.	29
					منح قدر من الحرية والمرونة لممارسة المهام المفوضة.	30
					المتابعة والتقييم المستمر للأعمال المفوضة.	31
					الثقة في المرؤوسين عند منحهم لبعض الصلاحيات.	32
					تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين كل حسب قدراته وإمكاناته.	33
					تحديد المهام الموكلة للموظفين تحديداً دقيقاً.	34
					تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهام المفوضة.	35
					سهولة الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة .	36
					تعميم المهام المفوضة على المرؤوسين مكتوبة.	37

**المحور الثاني : مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة .**

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تبين مجالات الرضا الوظيفي. الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها من وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة .

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>أولاً : ظروف العمل وطبيعته</b>						
38	الأثاث المكتبي في الجامعة مناسب لطبيعة العمل.					
39	عدد الطلبة في قاعات الدراسة مناسب.					
40	عدد الساعات التي أقوم بتدريسها مناسب لاحتياجات العمل واحتياجاتي.					
41	المصادر والمراجع والوسائل التعليمية (الأدوات والمواد والتجهيزات اللازمة للتدريس) ملائمة وكافية للقيام بعملية التدريس في الجامعة.					
42	تحقق لي وظيفتي الأمن الوظيفي.					
43	توفر لي وظيفتي فرصاً للتطور المهني باكتساب مهارات وخبرات جديدة.					
44	تتيح لي وظيفتي فرصاً للمشاركة في الدورات والمؤتمرات العلمية.					
45	أعتقد بأن المهام المنوطة بي واضحة وملائمة.					
<b>ثانياً : العلاقة مع المسؤولين في الجامعة</b>						
46	يحرص رؤسائي في العمل على معاملة أعضاء هيئة التدريس بأسلوب إنساني.					
47	يطلعني رؤسائي في العمل على البرامج والخطط التطويرية للجامعة.					
48	يشركني رؤسائي في العمل في اتخاذ القرارات الإدارية.					
49	تتصف القرارات الإدارية الصادرة عن رؤسائي في العمل بالمرونة في الظروف الطارئة.					
50	يحترم رؤسائي في العمل اقتراحاتي وأرائي المهنية.					
51	يقدر رؤسائي في العمل مجهودي الأكاديمي في الجامعة .					
52	يقبل رؤسائي في العمل النقد البناء.					
53	يسهم رؤسائي في العمل في حل مشكلاتي الأكاديمية.					
54	يشركني رؤسائي في العمل في النشاطات اللامنهجية التي تعقد في الجامعة.					
55	يلتزم رؤسائي في العمل بمعايير موضوعية ومحددة وواضحة في تقييمي.					
<b>ثالثاً : العلاقة مع الزملاء</b>						

					56	تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال والتعاون مع زملائي في الجامعة.
					57	تسود لغة التفاهم والحوار مع زملائي في حل مشكلات العمل.
					58	أ تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء.
					59	أعمل مع زملائي كفريق تسوده روح التعاون.
					60	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملاء العمل.
<b>رابعًا : الرواتب والترقيات والحوافز</b>						
					61	يحقق الراتب المتطلبات الأساسية للحياة.
					62	تعمل الجامعة على ربط الراتب بغلاء المعيشة.
					63	توفر لي وظيفتي بالجامعة فرصًا للتقدم والترقية.
					64	معايير وأنظمة الترقيات بالجامعة واضحة.
					65	ترتبط الترقية بالجامعة بالكفاية وفاعلية الأداء.
					66	للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية دور في الترقية.
					67	تتجنب الإدارة الوساطة والمحسوبية والمحاباة عند تطبيق نظام الترقية.
					68	تعمل الجامعة على إتاحة الفرص أمام الأكفاء للحصول على علاوات ومكافآت مالية.
					69	نظام الإجازات في الجامعة مرضٍ.
<b>خامسًا : التقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية</b>						
					70	تحقق لي مهنة التدريس في الجامعة مكانة اجتماعية مميزة.
					71	توفر لي وظيفتي فرص الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصي.
					72	تتم مهنة التدريس تقني بنفسي.
					73	يشعرنى العمل الذي أقوم به باحترام ذاتي.
					74	أعتر بانتمائي للجامعة التي أعمل بها .
					75	أشعر بأن الرتبة الأكاديمية التي حصلت عليها مناسبة.

## علاقة تفويض الصلاحيات بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تبين العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها من وجهة نظرك , وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يقوّي التفويض الشعور بالأمن الوظيفي لديّ.					
2	يزيد التفويض من رغبتي في تطوير العمل الإداري وتحسينه.					
3	يحسّن التفويض مستوى علاقتي (الإنسانية والمهنية) مع زملائي في العمل.					
4	يحسّن التفويض مستوى علاقتي (الإنسانية والمهنية) مع رؤسائي في العمل.					
5	يزيد التفويض ارتباطي ببيئة العمل.					
6	يزيد التفويض من فرص الحصول على حوافز مادية ومعنوية للمتميزين.					
7	يعمل التفويض على زيادة ثقّتي بنفسي.					
8	يزيد التفويض من فرص مشاركتي في صنع القرارات.					
9	يوفّر التفويض فرصاً للتطور المهني واكتساب مهارات وخبرات جديدة.					
10	يؤدي التفويض إلى رفع معنوياتي.					
11	يؤدي التفويض إلى تحقيق مكانة اجتماعية مميزة.					
12	يعمل التفويض على تشجيع الإبداع والابتكار لديّ .					
13	يعمل التفويض على زيادة قدرتي على تحمّل المسؤولية.					

## ملحق رقم (4)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

ج س غ/35  
الرقم: Ref ..... 2013/09/21  
التاريخ: Date .....

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية  
الجامعة الإسلامية - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تيدكم الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ عبد السلام سلمان عبدالله ابو مسامح ، برقم جامعي 120110387 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته و الحصول على المعلومات التي تساعده في إعداد رسالته للماجستير والتي بعنوان:

درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية  
بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي وللدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-  
♣ الملف.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

جامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

رقم ..... ج س غ /35/  
2013/09/21

تاريخ .....

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية  
جامعة الأزهر - غزة  
حفظه الله،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم الدراسات العليا أحرار تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ عبد السلام سلمان عبدالله ابو مسامح ، برقم جامعي 120110387 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته و الحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالته للماجستير والتي بعنوان:

درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية  
بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي وللدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-



حفظه الله،،

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية  
جامعة الأقصى - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ عبد السلام سلمان أبو مسامح، برقم جامعي 120110387 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية- الإدارة التربوية وذلك بهدف الحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-  
\* الملف.