



الجامعة الإسلامية

عماده الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها

إعداد الطالبة

وصفية سليمان محسن أبو معمر

إشراف

أ. د. فؤاد علي العاجز

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية
قسم الإدارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة

2009م - 1430

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

(طه: 114)

إهداء

- إلى من غرس فيَّ حب العلم والمعرفة وطعم الحياة ،وسقاني مياه الأمل،إلي من علمني حب الخير والكرامة ،إلى روح والدي الحبيب "رحمه الله".....
- إلي من غمرتني بفائض حنانها ومنحتني صادق دعائها وأحسستني طعم الحب والسعادة، إلي والدتي الحنونة حفظها الله وأطال عمرها.....
- إلي فلذة كبدي الذي اسأل الله أن يجعله قرّة عين لي وللمسلمين أخي وحببي الأستاذ /موسى أبو معمر(أبا أحمد) حفظه الله ورعاه، اسأل الله عز وجل أن يسدد على طريق الحق خطاه.....
- إلى إخواني الكرام وأخواتي الكريمات وصديقاتي العزيزات.....
- إلي كل من ساهم في رفع راية العلم والدين.....
- إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع.....

شكر وتقدير

"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (النمل، آية: 19)

أحمد الله واشكره سبحانه وتعالى الذي وفقني علي إنجاز هذا البحث المتواضع، شكرا يليق بعظيم جاهه وسلطانه، إنه نعم المولى ونعم النصير وأسأله عز وجل أن يجعل هذا البحث بما يفيد وينفع الأمة الإسلامية، وأصلي وأسلم على سيد الأنام، سيد الأولين والآخرين، محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

وعملا بقول المصطفى صلى الله عليه وسلم في الحديث الشريف " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ".

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور/فؤاد علي العاجز حفظه الله لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة وعلى جهده الكبير في إرشادي وفي متابعته لرسالتني منذ وهى فكرة حتى إتمامها، وخروجها بهذا الشكل الذي بين أيديكم، أسأل الله سبحانه وتعالى أن يسدد على طريق الحق خطاه، فهو نعم الموجه جزاه الله كل الخير والبركات، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من السادة أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور/محمد عثمان الأغا، والدكتور/رائد الحجار لقبولهما مناقشة الرسالة.

كما أتوجه بالشكر إلى السادة المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانه. وفى هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان للجامعة الإسلامية بغزة التي منحتني فرصة الالتحاق ببرنامج الماجستير، ممثلة في عمادة الدراسات العليا والإخوة العاملين بها وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية على ما أولوه من حسن رعاية وتوجيه أثناء دراستي لنيل درجة الماجستير وخص بالذكر الدكتور محمد عثمان الأغا حفظه الله ورعا. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أمى الحنونة والتي صحبت دعواتها الصادقة دراستي حتى أنجزت بحول الله وقوته. أسأل الله أن يعينني على حسن صحبتها بالمعروف في الدنيا وأن يقر عينها بالجنة في الآخرة. ولا يفوتني إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان والاعتراف بالجميل لأخي الأستاذ موسى سليمان أبو معمر (أبا أحمد) الذي

شجعتني على الالتحاق بهذا البرنامج وتكملة دراستي ولم يخل علي من جهده ونصائحه وتوجيهاته ومساعدتي ماديا ومعنويا منذ بداية دراستي الجامعية وحتى إتمام الرسالة، فنعم الأخ الحنون، فأسأل الله أن يجعل عمله هذا في ميزان حسناته وأن يجعله ذخرا للإسلام والمسلمين .

كما أتقدم بالشكر والتقدير لابنة أخي سناء محمد أبو معمر لمساعدتي في طباعة هذا البحث.

وأخيرا لا يسعني إلا أن أشكر كل من ساهم ولو بجهد ضئيل لإنجاز هذا البحث، وأسأل الله العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الدراسة، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمن نفسي ومن الشيطان.
"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب " (هود، آية:88).

والله من وراء القصد

الباحثة

وصفية سليمان أبو معمر

*** قائمة المحتويات ***

الصفحة	الموضوع
أ	قران كريم
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
12-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
36-13	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
14	الدراسات العربية
28	الدراسات الأجنبية
33	التعقيب على الدراسات السابقة
93-37	الفصل الثالث : الإطار النظري
38	الجزء الأول : القيادة الإدارية في الجامعات
38	* المقدمة
39	* مفهوم الجامعة
40	*فكرة إنشاء الجامعات الفلسطينية وتطورها

الصفحة	الموضوع
45	* القيادات الإدارية
48	* مفهوم القيادة
49	* مفهوم القيادة الإدارية
50	* أهمية القيادة في الإدارة الإسلامية
52	* الصفات القيادية
55	* العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي
57	* مصادر الأفراد الإداريين
59	* الفرق بين القيادة والإدارة
64	الجزء الثاني : تفويض السلطة
64	* مقدمة
65	* السلطة والمسؤولية
68	* تصنيفات السلطة
70	* السلطة وعلاقتها بالمركزية واللامركزية
74	* أهمية السلطة للمدير
75	* مفهوم عملية التفويض وأهدافها
80	* مزايا التفويض
82	* المبادئ اللازمة التي يقوم عليها التفويض
86	* الشروط التي تركز عليها عملية التفويض الفعال
90	* المعوقات التي تعترض التفويض واقتراح طرق لعلاجها
107-94	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات
95	منهج الدراسة
96	مجتمع الدراسة
96	عينة الدراسة
101	أداة الدراسة
101	خطوات بناء الاستبانة
102	صدق الاستبانة
105	ثبات الاستبانة
107	المعالجات الإحصائية

الصفحة	الموضوع
130-108	الفصل الخامس : نتائج الدراسة ومناقشتها
110	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها
120	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها
126	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها
129	توصيات الدراسة
130	مقترحات الدراسة
140-131	قائمة المراجع
131	أولاً: المراجع العربية
139	ثانياً: المراجع الأجنبية
141	ثالثاً: الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	مقارنة بين القيادة والإدارة	1
96	عدد الموظفين الإداريين في الأقسام السابقة للجامعات الثلاثة	2
97	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة في كل جامعة والاستبيانات المستردة	3
97	توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجامعة * الجنس)	4
99	توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجامعة * المؤهل العلمي)	5
100	توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجامعة * سنوات الخدمة)	6
102	مقياس الإجابة على الفقرات	7
104	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة (ممارسات القيادة الإدارية للتفويض)	8
106	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	9
106	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	10
109	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت والنسبة المئوية المقابلة لكل خلية ودرجة الممارسة.	11
110	اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	12
111	تحليل فقرات (ممارسات القيادة الإدارية للتفويض)	13
121	نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى إلى الجنس	14
123	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم متوسط، ثانوية عامة فاقل) تعزى إلى للمؤهل العلمي	15

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
123	اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	16
124	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى إلى سنوات الخبرة	17
125	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).	18
126	اختبار شففيه لمقارنة الفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الجامعة	19
127	نتائج إجابة السبل المقترحة لتفعيل تفويض السلطة للقيادات الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة .	20

***قائمة الأشكال ***

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجامعة * الجنس)	98
2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجامعة *المؤهل العلمي)	99
3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجامعة * سنوات الخدمة)	101

***قائمة الملاحق ***

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الاستبانة قبل التحكيم
2	طلب تحكيم الاستبانة
3	قائمة بأسماء المحكمين
4	الاستبانة في صورتها النهائية
5	تسهيل مهمة طالب ماجستير

ملخص الدراسة

درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية :

1- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى للخصائص الشخصية لعينة الدراسة وهي :
(الجنس ،المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، الجامعة) ؟

3- ما السبل المقترحة لتفعيل تفويض السلطة للقيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر موظفيهم ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،وقامت 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 . تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (265) موظف وموظفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2008/2009) وقد استجاب منهم (263) أي بنسبة (98,8%).

ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام : برنامج الرزم الإحصائية (spss) ،معامل ارتباط بيرسون ، التجزئة النصفية ،معامل ألفا كرونباخ ،المتوسطات الحسابية ، النسب المئوية ، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين ، تحليل التباين الاحادي .

وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام (60,57%) .

- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) .
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) 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 .
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير سنوات الخدمة .
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجامعة، لصالح الجامعة الإسلامية .

وبناء على النتائج سألته الذكر توصي الباحثة بما يلي :

- ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض ، وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية ، فلا يقبل الموظف أن يتحمل مسؤوليات إضافية في غياب الحوافز ، ففي هذه الحالة يتساوى الموظف الكفو بالموظف الكسول الذي يفتقر للقيام بأي مبادرة.
- ضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار ، وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام ، والذي ينمي الحافز الذاتي للموظف ، ويعمل على إيجاد أفكار جديدة ويطبقها وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء.
- ضرورة عقد القيادات الإدارية برامج تدريبية واجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري ، وإطلاعهم على التطورات الجديدة للأعمال الإدارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة.
- عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية لتبصيرهم على ضرورة التفويض وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة.
- منح الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.
- ضرورة تعميم المهام المفوضة مكتوبة خوفا من التعرض للنسيان .
- إعطاء الحرية للموظفين لتحديد أهدافهم ووضع الخطط للعمل .

Abstract

The degree of practicing the administrative leaders at the Palestinian universities in the provinces of Gaza, the delegation of authority and the ways of activation.

This study aimed to identify the degree of practicing the administrative leaderships at the Palestinian universities in the provinces of Gaza for the delegation of authority from the standpoint of their staff and ways of activation, through answering the following questions for the study:

- 1- What degree of practicing the administrative leaderships at the Palestinian universities in the provinces of Gaza for the delegation of authority from the standpoint of their employees?
- 2- Are there a statistical differences at the level of function ($\alpha \leq 0.05$) between the average of sample estimates to the degree of practicing the administrative leaderships at the Palestinian universities in the provinces of Gaza for the delegation of authority attributed to the personal characteristics of the sample, namely:
(gender, educational qualification, tenure, the University)
- 3- What are the Suggested ways to activate the delegation of authority to administrative leaderships at the Palestinian universities in the provinces of Gaza from the viewpoint of their employees?

To achieve the objectives of the study the researcher followed the descriptive method of analysis, and designed questionnaire composed of (27), paragraph, as well as an open question at the end on how to activate the delegation of authority to the administrative leadership at the Palestinian universities. and have been confirmed the veracity of the questionnaire in two ways:

Certified arbitrators, and certified internal consistency, and have been proved in two ways: Split-half method and the method of alpha Kronbach. Questionnaire was distributed to the sample consist of (265) male and female at Palestinian universities staff in the provinces of Gaza, (263) from them have responded in the academic year (2008/2009) by (98.8%).

To process the data statistically, were used: a program of statistical packages (spss), Pearson correlation coefficient, Split-half method, alpha

Kronbach coefficient, averages, percentages, test (T) for independent samples, analysis of variance unilateral.

Recommendations:

After analyzing the data of the study statistically ,the researcher found the following results:

- 1- The degree of practicing the administrative leaderships at the Palestinian universities in the provinces of Gaza for the delegation of authority from the standpoint of their employees was Medium, with the percentage of responding on the questionnaire in general (% 60.57).
- 2 -There is no statistical differences at the level of function ($\alpha \leq 0.05$) between the average of sample estimates to the degree of practicing the administrative leaderships at the Palestinian universities in the provinces of Gaza for the delegation of authority attributed to gender (male, female).
- 3- There is statistical differences at the level of function ($\alpha \leq 0.05$) between the average of sample estimates to the degree of practicing the administrative leaderships at the Palestinian universities in the provinces of Gaza for the delegation of authority attributed to qualification (Bachelor, diploma, general secondary or less) for the category of intermediate diploma.
- 4- There is no statistical differences at the level of function ($\alpha \leq 0.05$) between the average of sample estimates to the degree of practicing the administrative leaderships at the Palestinian universities in the provinces of Gaza for the delegation of authority attributed tenure.
- 5- There is statistical differences at the level of function ($\alpha \leq 0.05$) between the average of sample estimates to the degree of practicing the administrative leaderships at the Palestinian universities in the provinces of Gaza for the delegation of authority attributed to university, Islamic University.

According to the previous results ,the researcher recommends the following:

- Providing material and moral incentives for staff to accept the delegation, through linking efficiency in practicing the authority delegated to them with material and moral incentives, the employee

would not accept to be responsible for additional responsibilities in the absence of incentives, in this case the efficient employee will equal the lazy employee who lacks initiative.

- Adopting of administrative decentralization in decision-making, by giving the employee the opportunity to decide for the means of implementation the asks, which fosters self-motivation for the employee, and work to find new ideas to be applied, thus lead to improve performance.
- Organizing training programs and meetings and periodic meetings with staff by the administrative leaderships to enhance their sense of the importance of administrative works, and informing them on new developments for administrative works especially with regard to delegation of authority to enable them to do the work delegated.
- Organizing training courses for administrative leaderships to enlighten them on the importance of the delegation to increase the effectiveness of management.
- Giving the employees the commensurate powers with the responsibilities entrusted to them.
- Circulating the delegated tasks in writing for fear of being forgotten.
- Giving freedom to employees to identify their goals and develop plans for action

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على نبي الهدى، ومعلم البشرية ومخرجها من دياجير الجهل والظلام إلى رحابة العلم والإيمان وبعد:

باتت الإدارة ضرورة ملحة وواجبة التطبيق في شتى مناحي الحياة، ولا يمكن لأي إنسان أن يستغني عن الإدارة في حياته. وترتبط تقدم المجتمعات والدول بالقدرة على الإدارة، وبالتالي على تحقيق الأهداف. ولعل هذا الاهتمام الواضح بالإدارة قد بدأ يأخذ وضعه الطبيعي باعتبارها عنصراً مهماً من عناصر العمل على تحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي.

وتعتبر إدارة مؤسسات التعليم العالي، من جامعات ومعاهد عليا وكليات متوسطة، نوعاً من أنواع الإدارة التربوية، حيث تعنى بإدارة مرحلة هامة من مراحل التعليم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطورها، والإدارة الجامعية لا تخرج عن كونها جزءاً لا يتجزأ من علم الإدارة بشكل عام، فالمبادئ والوظائف والمفاهيم الإدارية المتعارف عليها هي واحدة ولكن مجال التطبيق هو الذي يختلف من تنظيم لآخر .

"كما تتميز الإدارة الجامعية بأنها المسؤولة عن تطوير جهاز التعليم في الجامعة، فإن لم تكن هناك إدارة جامعية ذات كفاءة عالية مستوعبة لآليات العصر وتقنياته ومسؤولة عن تطوير المجتمع ومجابهة المتغيرات، فإنها ستكون عقبة أمام أي تطور جوهري، وبالتالي فإن إدارة جامعية ناجحة ومبدعة تعني بالضرورة مجتمعا ناجحا ومتطورا". (الخطيب ومعاينة، 2006:14).

ولكي تتحقق أهداف التعليم العالي لابد من نظام إداري فعال يسعى للتنسيق بين الجهود البشرية واستغلال الإمكانيات المتاحة كما أن تحقيق أي نظام إنتاجي بكفاءة يعتمد على إدارة ناجحة وفعالة تضع هذه الأهداف نصب عينيه، وتوجه الجهود والإمكانات لتحقيقها، ومؤسسات التعليم العالي كمكان لصقل القوى البشرية المدربة، والتعريف بمكونات البيئة وإمكاناتها لابد لها من قيادة إدارية واعية تضمن حرية الحركة والتجريب منطلقاً من تكامل النظرة إلى المسؤولية والسلطة المشروطتين بالكفاءة والوعي. (صبح، 1990:2).

إن القيادة تعني جمع الرجال وتشغيلهم، ومعرفة إمكاناتهم واستغلالها، ووضع كل منهم في المكان الذي يناسبه، وبث فكرة القوة والمساواة بينهم، وتوزيع المسؤوليات عليهم وإشراكهم جميعا في خدمة المصلحة العامة على أن يبقى كل فرد منهم ضمن اختصاصه. (دحلان، 2006:14)

فإذا كانت القيادة كظاهرة طبيعية لا تخرج عن كونها علاقات تأثيرية متبادلة، تقوم على فلسفة معينة تؤمن بها طائفة من الناس، وتجمعهم حول قائد لهم يختارونه ويتعاونون معه في عمليات البناء والتغيير، تجاوبا مع هذه الفلسفة وتحقيقا من طبيعة كيانها التنظيمي الذي يفتقر إلى تعاون المجموعة مع قياداتها في ظل هذا التنظيم من أجل تدعيمه وتحقيق أهدافه، ومعنى ذلك أن هذا النوع من القيادة يرتبط بالنظام الإداري أكثر من ارتباطه بالمقومات الشخصية للقائد أي أنه وليد النشاط الإداري وما يحيط به من مواقف. (السيد، 1981:22)

لذا فإن القائد في مركز إداري له سلطة الإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة للقيام بمهامه وواجباته على أكمل وجه .

ولقد زاد الاهتمام بعملية الإصلاح الإداري حيث أصبح من الصعب على القيادات الإدارية في ظل الأعباء وتعدد المسؤوليات المنوطة به أن يباشر جميع اختصاصاته لذا فإن تفويض السلطة في مجال الإدارة تعتبر وسيلة فعالة تسعى نحو توفير الوقت ومساعدة القيادات الإدارية لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات والتفرغ للأعمال الأكثر أهمية .

"كما إن تفويض السلطات من الموضوعات الإدارية الهامة في عصرنا الحاضر باعتباره أمرا ضروريا يقود إلى انجاز الأعمال بكفاءة عالية ويعتبر الطريق الذي تتم من خلاله الاستفادة من مهارات وقدرات الإداريين". (البركاتي، 2002:3).

"وتعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، فإن كانت السلطة هي مفتاح وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم. ويتم تفويض السلطة بتنازل الإداري عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه. ولذا لا يمكن تفويض سلطته بأكملها، إذ سيصبح من حقهم الاتصال بالرئيس الأعلى". (اللوزي وآخرون، 1998:89-90).

كما أنها تزيد الثقة وتساعد على بناء علاقات ايجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية وتسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية

القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى مما يخدم مصلحة العمل من خلال ما يوفره من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفعالية وشرعية التنظيم . ولا بد أن تتم عملية تفويض السلطات على مختلف المستويات الإدارية وإلا تولد لدى المرؤوسين شعور بعدم المبالاة، وعدم الانتماء، الأمر الذي قد يؤدي إلى جهود المؤسسات وتفويضها . (الرفاعي والظفيري، 1999:348)

فالتفويض هو نشاط إداري ضروري وجوهري يقوم على منح سلطة القرار والتنفيذ للمرؤوسين، أي بمعنى تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة. وبالتالي يكون لهم مخاوف من الوثوق بأشخاص آخرين لتنفيذ أعمالهم كما لو هم قاموا بتنفيذها بأنفسهم. فبعض القياديين الإداريين في الجامعات يميلون بتنفيذ الأعمال الممنوعة بهم على الرغم من كثرتها، بسبب خوف القيادات من وقوع موظفيهم في الأخطاء في حال تفويضهم بعض السلطات. وذلك يقوم إلى المركزية الزائدة في السلطة، وتحجيم صلاحيات المرؤوسين مما يولد لديهم شعوراً بالإحباط وعدم الرغبة أو عدم القدرة على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، فذلك ينعكس سلباً على تقديمهم الخدمات للطلبة.

"كما أنها تساعد الموظف المفوض على تقديم اقتراحات مفيدة وجديدة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف حيث أن هذا التفويض يزيد من رضا الموظفين ويمنحهم فرصة التقبل والاستجابة للأمور الإدارية الجديدة التي تعود بالنفع على المؤسسة". (الفواز، 1998:9)

فيعتبر هلال (2001:118) التفويض أحد الوسائل التي يمكن من خلالها تفعيل عملية اتخاذ القرارات وتقليل عدد المستويات الإدارية والحد من ظاهرة التضخم الوظيفي المصاحبة لها. كما أن التفويض في السلطة أصبح وسيلة هامة لإعداد القيادات على المستويات الإدارية المختلفة بحيث يتدربون على ممارسة أعمال الإدارة من خلال التفويض وللكشف عن أعلى كفاءة في القيادات الإدارية التي يمكن ترشيحها لتولي المناصب العليا. وترتبط عملية التفويض بمفهومي المركزية واللامركزية في الإدارة، وتشير هذه العلاقة إلى المدى والمقدار الذي تتركز فيه الصلاحيات في المستويات العليا، وعليه فإن المركزية تشير إلى عدم اللجوء إلى التفويض بينما تعني اللامركزية التوسع في التفويض أي بمعنى توزيع السلطة .

كما أننا نجد القائد الإداري الناجح هو الذي ينير الطريق أمام مرؤوسيه بإرشادهم وتوجيههم في أداء أعمالهم وذلك بأن يبدأ تفويض بعض اختصاصاته أو سلطته على نحو تدريجي بما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

فاستكمالاً لجهود الباحثين نسعى إلى دراسة الواقع الموجود والعمل على تحسينه في ممارسة تفويض السلطة من خلال تقديم الاقتراحات والتوصيات التي قد تسهم في التطوير الإداري المنشود للجامعات الفلسطينية. فقد يواجه العمل الإداري بعض المعوقات ومن ضمن هذه المعوقات هي مركزية السلطة للتغلب على هذا فإننا نلجأ إلى تفويض السلطة كأداء إداري للتخلص من الأعباء الملقاة على القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، والعمل على تحسين مستوى الأداء الإداري.

تناولت بعض البحوث والدراسات تفويض السلطة وطبقتها على عينات مختلفة وتم الحصول على بعض هذه الدراسات مثل: دراسة أبو الوفا (1998) وهدفت إلى التعرف على موقف مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم اتجاه تفويض السلطة. وقد كشفت دراسة القريوتي (2002) عن اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. كما قام العثمان (2003) بدراسة لتوضيح الفوائد التي يمكن أن يحققه التفويض وأثره على كفاءة الأداء. وكشفت دراسة البركاتي (2002) عن درجة واقع ممارسة مديرات الإشراف التربوي لتفويض السلطة إلى المشرفات للقيام بمهامهن. ولكن هذه الدراسات لم تتناول تفويض السلطة في الجامعات، لذا كان من الأجدر بنا أن نبحث تفويض السلطة في الجامعات الفلسطينية .

في ضوء ما سبق توضيحه واستكمالاً لجهود الآخرين جاءت هذه الدراسة للبحث في دراسة درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة. وهذا يتأتى من حرص الباحثة على أهمية هذه الدراسة . ولا تقتصر هذه الدراسة على وصف للواقع الموجود بل جاءت لتحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة واقتراح سبل لتفعيلها ولهذا كان موضوع الدراسة هو موضع اهتمام الباحثة.

مشكلة الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

****ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة وما سبل تفعيلها ؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغيرات الدراسة التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المؤسسة التعليمية)؟
- 3- ما السبل المقترحة لتفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر موظفيهم؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم متوسط، ثانوية عامة فأقل).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-4) سنوات، (5-9) سنوات، (10-15) سنة، (16 سنة فما فوق).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأمور الآتية :

- 1- تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المؤسسة التعليمية).
- 3- تقديم بعض المقترحات التي تسهم في زيادة درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

- 1- كونها تتعلق بموضوع مهم من موضوعات الإدارة التربوية المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي من حيث قياس درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة والعمل على تفعيلها بما يخدم المؤسسة التعليمية ولتحقيق الغايات المنوطة بها.
- 2- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة من أجل تطوير وتحسين أدائهم والتفرغ لانجاز المهام الإدارية الأكثر أهمية.
- 3- يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وجميع الإداريين وغيرهم في معرفة أسباب عدم تفويض السلطات في توجيه برامج التطوير والتدريب الإداري مما يساعد القياديين على ممارسة التفويض بشكل فعال يخدم الرؤساء والمرؤوسين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها .
- 4- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في فتح مجال جديد لإجراء دراسات أخرى حول ممارسة تفويض السلطة على جميع مستويات الإدارة التربوية في فلسطين.

5- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة طلبة الدراسات العليا والباحثين والمهتمين بموضوع تفويض السلطة.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم واقتراح سبل لتفعيلها.
- **الحد المؤسسي:** طبقت هذه الدراسة في جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية في محافظات غزة.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين في كل من: قسم شؤون الطلبة، قسم المكتبة المركزية، الدائرة المالية، عمادة القبول والتسجيل، دائرة شؤون الموظفين، وقسم خدمات الحرم الجامعي في الجامعات الثلاثة بمحافظات غزة.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في محافظات غزة.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2009-2010.

مصطلحات الدراسة:

هناك بعض المصطلحات التي قامت الباحثة بتبنيها، والبعض الآخر بتعريفها إجرائياً فمن هذه المصطلحات الخاصة بموضوع الدراسة ما يلي:

الممارسة:

"هي مجموعة من الأنشطة والسلوك التي يجب أدائها في الوظيفة المعينة ويقصد بها الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف"

(البركاتي، 2002:9).

ويمكن تعريف الممارسة إجرائياً بأنها "مجموعة من المهام والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بتأديتها شاغلي الوظائف الإدارية في الجامعات الفلسطينية لوظائفهم".

الجامعات الفلسطينية:

"الجامعات الفلسطينية هي المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم". (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998:3)0

القيادة:

"هي ذلك النوع من سلوك الأفراد الذين يستطيعون بواسطتها أن يجذبوا الآخرين لقبول قيادتهم أو توجيهه نشاطهم عند قيامهم بالجهود المنظمة" (السيد، 1981:13).

كما نجد يونس (1966:11) يعرف القيادة بأنها "هي النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس للتعاون من أجل تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح".

أما الباحثة فتعرفها إجرائياً بأنها "قدرة المدراء الإداريين في الجامعات الفلسطينية على فهم السلوك الإنساني لموظفيهم بهدف توجيه ذلك السلوك توجيهاً يؤدي إلى قيام أولئك الموظفين على أداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة".

القيادة الإدارية :

يعرف إسماعيل (1964:72) القيادة الإدارية بأنها "عبارة عن أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي يؤديها الشخص في مركز القيادة لتمكين أفراد المجموعة من العمل معاً بأكبر قدر من الكفاءة لتحقيق الأهداف المتفق عليها".

وقد عرفت القيادة الإدارية بأنها "النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة" (إسماعيل، 1971:31).

ويعرفها الطماوي (1969:152) بأنها "مسؤولية موزعة في الجهاز الإداري الأعلى ولا تقتصر على المستوى العالي الذي يغلبه الطابع السياسي، بل تمتد لتشمل كثيرين غيرهم من الإداريين غير ذوي الصفة السياسية الذين ينقطعون لخدمة الدولة كموظفين عموميين دائمين ومنهم وكلاء الوزارات ومساعدوهم ومديرو المصالح".

وتعرف الباحثة القيادة الإدارية إجرائيا بأنها "العمل الذي يقوم به القائد الإداري في الجامعات الفلسطينية باستمرار للتأثير في موظفيه وإقناعهم بقبول العمل .وتسند إلى أشخاص يكونون مؤهلين للقيام بالعمل الإداري من خلال خبراتهم في هذا المجال وتكسبهم القدرة على الإشراف على موظفيهم وإرشادهم وتوجيههم لكي يؤدوا الأعمال التي يريد القائد الإداري انجازها من أجل تحقيق أهداف الجامعة".

التفويض:

عرف التفويض بأنه "إسناد بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمسائلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يتراءى له بطبيعة المسئول الأول عنها". (الملتقى التربوي، 2005:49).

ويعرف حجاج (2001:169) التفويض بأنه "عبارة عن تنازل القائد عن بعض اختصاصاته إلى المرؤوسين يمارسوها بالنيابة دون الرجوع إليه، على أن يظل مسئولا عن تلك الاختصاصات".

أما تعريف الثلب (1992:21) الذي عرف التفويض بأنه "يعمل على تحقيق التنظيم الإداري الأمثل من خلال إسناده بعض مهام أو وظائف الرؤساء إلى المرؤوسين، ومنحهم السلطات اللازمة لأدائها مع بقائهم مسئولين عن تلك المهام التي قاموا بتفويضها، حيث يمارس المرؤوسون الصلاحيات المفوضة لهم نيابة عن قاموا بتفويضهم السلطة وباسمهم فالسلطة أو الصلاحيات هي التي يتم تفويضها".

وتعرف الباحثة التفويض بأنه "إسناد بعض صلاحيات القائد الإداري أو المدراء في الجامعات الفلسطينية إلى موظفيهم ولكن مع بقائهم مسئولين عن تلك الاختصاصات التي قاموا بتفويضها بحيث يضمنوا حسن ممارسة موظفيهم لتلك الصلاحيات على الوجه المطلوب".

السلطة:

"السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وفي اتخاذ القرارات من أجل توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين" (درويش، 1973:30).

ويعرفها الملتقى التربوي (2005:49) بأنها "هي الحق في اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات المرؤوسين وأفعالهم".

وعرف الشتواني (1983:123) السلطة على أنها "القوة التي تمكن الأفراد من القيام بتحمل أعباء المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. وكل شخص مسئول عن القيام بأعمال معينة لابد وأن يكون عنده سلطة صريحة أو ضمنية تمكنه من القيام بهذه الأعمال".

ويمكن تعريف السلطة إجرائيا "هو حق القائد أو الرئيس الإداري في الجامعات الفلسطينية في التصرف و إصدار الأوامر واتخاذ القرارات الإدارية المكتسبة من الوظيفة التي يشغلها الفرد".

المسؤولية

"هي التعهد والالتزام بالقيام بواجبات وأعمال محددة، وحيث أن المسؤولية تتمثل في قبول الفرد للقيام بأنشطة وواجبات معينة، لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال طبقا للمعايير الموضوعة". (الشرقاوي، 2006:116).

ويعرفها الأغبري (2000:23) "على أنها التزام الفرد بالمهام الموكلة إليه وتحمل نتائج الإخلال بها".

ويمكن تعريفها إجرائيا "بأنها التزام الموظف الإداري في الجامعات الفلسطينية للسلطة التي فوضت له من مديره بعد قبوله لها ويعني بأن يتحمل كامل مسؤولياته أمام مديره في انجاز المهام والواجبات التي وكلت إليه".

تفويض السلطة:

لقد عرف البوهي (2001:43) "تفويض السلطة بأن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من المرؤوسين بجزء من العمل المناط به".

وعرف تفويض السلطة بأنه "منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس". (دي ديرلوف، 2003:128)

يمكن تعريف تفويض السلطة إجرائيا: "هو أن يعهد الرئيس الإداري أو المدراء في الجامعات الفلسطينية بممارسة جزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد موظفيه بقناعة وثقة فيه ليمارسها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن الاختصاصات التي تم تفويضها والإشراف عليها".

المركزية واللامركزية :

يرى آل علي والموسوي (2001:114-115) بأن المركزية هي "مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة. أما اللامركزية فهي تعني درجة توزيع أو انتشار السلطة في مستويات المنشأة كافة".

أما عثمان (1990:152) فعرف المركزية بأنها "تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في يد المراكز القيادية العليا، واللامركزية بأنها توزيع السلطة أو الحق في اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية العليا، والمستويات الإدارية الدنيا".

وتعرف الباحثة المركزية إجرائياً بأنها "تمركز السلطة وحق اتخاذ القرار في يد القائد الإداري في الجامعات الفلسطينية وعدم تفويضها إلى موظفيهم. أما اللامركزية فهي درجة توزيع السلطة وحق اتخاذ القرار من مدراء الأقسام في الجامعات الفلسطينية إلى موظفيهم".

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- ❖ الدراسات العربية
- ❖ الدراسات الأجنبية
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

إن الناظر إلى الأدب التربوي يجد أن موضوع التفويض رغم أهميته لم يحظ بدراسات ميدانية، كما أن نتائج مثل تلك الدراسات القليلة حول مدى ممارسة التفويض متناقضة في نتائجها إذ يرى بعض الدارسين أنه ليس هناك عملية تفويض للسلطة في معظم الأحيان في حين يرى آخرون أن الرؤساء يفوضون بعض من أعمالهم للمرؤوسين وفيما يلي الإشارة لأهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة في هذا المجال.

أولاً : الدراسات العربية:

(1) دراسة مرضاح (2007) بعنوان: العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين "دراسة ميدانية" على موظفات جامعة الملك عبد العزيز.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في عينة الدراسة. وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفات في عينة الدراسة.

وتكونت عينة الدراسة من (238) مفردة من الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، واستخدمت الباحثة أداة الدراسة الاستبانة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي.

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- 1- وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفات في عينة الدراسة.
- 2- إن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريباً.
- 3- وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري.

4- وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري وبين بعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة .

كما توصي الباحثة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة، ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفين بشتى الوسائل ومنها:

قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهن بأهمية العمل الذي يقمن به وتحسين مستويات إبداعاتهم وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع والتي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد.

(2) دراسة شلايل (2007) بعنوان: " تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين."

هدفت هذه الدراسة للتعرف على 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 على 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. استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة وقد تناولت عينة الدراسة (350) معلماً ومعلمة، وكان عدد المستجيبين (324) معلماً ومعلمة بنسبة تقدر (92,5%) وهي نسبة عالية ولقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- مدى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

- 2- مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين متوسطاً.
- 3- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة والمتعلقة بالاستبانة ككل ترجع لمتغير جنس المعلمين.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة عند مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة.

3) دراسة الزعبي (2004) بعنوان: "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم".

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

واستخدمت الباحثة أداة الدراسة الاستبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة، قيمة الذات، الأثر. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن درجة التفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرارات، والنمو المهني، وقيمة الذات، الأثر، المكانة.
- 2- أغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأثر طبيعة العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأثر المرتبة العلمية، لصالح الأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد، والمدرس المساعد، مقابل الأستاذ، ولصالح الأستاذ المساعد، مقابل المدرس، ولصالح المدرس المساعد، مقابل المدرس.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأثر الجنس وسنوات الخبرة في التدريس، والتخصص.

4) دراسة ذياب (2004) بعنوان : "تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من (187) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، واتباع المنهج الوصفي التحليلي.

وأهم ما توصلت إليه من النتائج ما يلي:

1- تبين أن مستوى تفويض السلطات في الواجبات الإدارية، والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية كانت متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض مرتفعاً.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5) دراسة العثمان (2003) بعنوان: "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها التفويض وأثره على كفاءة الأداء ويعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري حيث توصلت الدراسة إلى الآتي:

- 1- إظهار معوقات تفويض السلطة ومنها حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية.
- 2- إظهار القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها تنمية العلاقات الايجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت.
- 3- إظهار تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

6) دراسة قرمان (2003) بعنوان: "المركزية واللامركزية في نظام التعليم الفلسطيني واقع وطموح بمحافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على المركزية واللامركزية في نظام التعليم الفلسطيني بمحافظة غزة من وجهة نظر الإداريين العاملين في مؤسسات التعليم الحكومية ومؤسسات التعليم في وكالة الغوث الدولية بالنسبة لاتخاذ القرارات المناسبة للمهام التربوية المختارة لهذه الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (400) فرد بنسبة 50% من قيمة المجتمع الأصلي وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقام الباحث باستخدام أداة الدراسة الاستبانة للتعرف على أي المستويات الإدارية المناسبة لاتخاذ القرارات للمهام والفعاليات التربوية.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- 1- أن الإداريين التربويين في الحكومة يرون أن مستوى الدائرة العليا مناسب لاتخاذ القرارات في (27) فعالية، والدائرة الإجرائية المدرسة هي المناسبة لاتخاذ القرارات في (15) فعالية.
- 2- إن الإداريين التربويين في وكالة الغوث يرون أن مستوى الدائرة العليا هي المناسبة لاتخاذ القرارات في (26) فعالية والدائرة الوسطى اقتصر دورها على (5) فعاليات، أما الدائرة المدرسية مناسبة لاتخاذ القرارات في (14) فعالية.

3- إن أداء الإداريين التربويين في كلتا المؤسستين يرون أن مستوى الدائرة العليا مناسب لاتخاذ القرارات في (27) فعالية، والدائرة الوسطى مناسبة لاتخاذ القرارات في (20) فعالية، والدائرة الإجرائية مناسبة لاتخاذ القرار في (13) فعالية.

4- هناك تباين بين أداء الإداريين التربويين في كل من المؤسستين اللتين تشرفان على التعليم بحافظات غزة من حيث اتخاذ القرارات ببعض المهام، وكذلك في النسب المئوية لإجاباتهم حول المستوى الإداري المناسب لاتخاذ القرارات، وظهرت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاختيارهم للمستوى الإداري عند (0.01) و (0.05) لبعض الفعاليات.

5- هناك تباين بين الإداريين التربويين في اختيارهم للمستوى الإداري المناسب لاتخاذ القرارات حسب الوظيفة (إداريين تخطيطيين وإداريين تنفيذيين)، وكذلك في النسب المئوية لإجاباتهم حول المستوى الإداري المناسب لاتخاذ القرارات وظهرت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

7) دراسة القريوتي (2002) بعنوان: "اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختار الباحث عينة الدراسة من جميع شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في الكويت والتي بلغ عددهم (160) شخصا ولقد تم توزيع استبيانات الدراسة عليهم جميعا مباشرة من قبل الباحث واثنين من مساعدي البحث. وقد تم إجراء المقابلات الشخصية في أحيان كثيرة.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك تفهما كبيرا من قبل شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت لأهمية ضرورة تفويض الرؤساء بعض السلطات لمروسيهم من أجل سرعة الانجاز وتقليل عقبات التنفيذ، وعلى أن هناك تفهما لمبادئ التفويض الفعال التي لا بد من مراعاتها عند تفويض السلطة. فقد أخذ هذان البعدان على درجة موافقة وصلت إلى ما يزيد على

(80%) ولكن يبدو أن هناك أسبابا اجتماعية وشخصية تحول دون الانتقال بالتفويض من كونه شعارا مقبولا إلى ممارسة ملموسة على أرض الواقع.

ويوجد هناك اعتقادا قويا لدى شاغلي الوظائف القيادية بأن التفويض يمثل نوعا من التهديد للمراكز القيادية للرؤساء. قد حاولت الدراسة تقديم بعض الأفكار والتوصيات التي قد تساهم في تغيير اتجاهات الإداريين بما ينسجم مع أهداف التطوير الإداري الذي لا يمكن له أن يتحقق إلا بذهنية متطورة خاصة لدى شاغلي الوظائف القيادية.

8) دراسة البركاتي (2002) بعنوان: ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة واقع ممارسة مديرات الإشراف التربوي لتفويض السلطة إلى المشرفات للقيام بمهامهن، كما تهدف إلى الكشف عن درجة أهمية الممارسة كمأمول من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وإلى الكشف أيضا عن العوامل والعوائق التي تحد مديرات الإشراف التربوي من عملية التفويض .

لقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي، كما تم استخدام أداة الاستقصاء لجمع المعلومات من المجتمع الأصلي وعينة الدراسة البالغ عددهم أربعة مكاتب إشراف تربوي بعدد 234 مشرفة تربوية (إدارية وفنية) وقد تم اختيارهن بطريقة المسح الشامل.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- 1- وجد أن ممارسة تفويض السلطة الإجمالية ضعيفة في جانبها الإداري في الواقع بمكاتب الإشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة .
- 2- وجد أن ممارسة تفويض السلطة الإجمالية متوسطة في جانبها الفني في الواقع بمكاتب الإشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة .
- 3- يعتقد مجتمع الدراسة بأهمية تفويض السلطة الإجمالية في الجانب الإداري وبدرجة عالية بمكاتب الإشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة .
- 4- يعتقد مجتمع الدراسة بأهمية تفويض السلطة الإجمالية في الجانب الفني وبدرجة عالية جدا بمكاتب الإشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة .

وأهم ما توصي به الدراسة ما يلي :

- العمل على زيادة ممارسة تفويض السلطة في المحور الإداري الذي ظهر بدرجة ضعيفة جدا في مجمله في الواقع، وكذلك العمل على زيادة ممارسة تفويض السلطة في المحور الفني الذي ظهر بدرجة متوسطة في مجمله في الواقع وذلك من خلال:

أ-الرئيس ب-المروؤوس ج-النتظيم.

9) دراسة آل زمانان (2001) بعنوان: "معوقات تفويض السلطة، دراسة تطبيقية على إمارة منطقة نجران".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على معوقات تفويض السلطة من جانب الرؤساء ومعوقات تفويض السلطة التي تعود للمروؤوسين ومعوقات تفويض السلطة التي تعود للنتظيم، والتعرف على الاختلاف في رؤية مفردات الدراسة إزاء تلك المعوقات، باختلاف متغيراتهم الديمغرافية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت العينة من (104) موظفا.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

- 1- إن أهم العوامل التي تدفع بالرئيس إلى عدم التفويض هي الرغبة في الظهور بمظهر القوة وعدم إدراكه لفوائد التفويض، والخوف من إساءة استعمال السلطة المفوضة وإن التفويض يقلل من أهميته، والحرص على الأعمال بنمط واحد.
- 2- إن أهم العوامل التي تدفع بالمروؤوس إلى عدم تقبل السلطة المفوضة إليه هي عدم حصوله على التشجيع، والخوف من المساءلة وقلة التدريب.
- 3- إن أهم العوامل التنظيمية التي تعيق تفويض السلطة هي حساسية وأهمية بعض القرارات، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

10) دراسة دويكات (2000) بعنوان: "نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (362) معلما ومعلمة، وتم اختيارها بطريقة

عشوائية طبقية، واستخدم الباحث مقياسين الأول: للنمط القيادي، الثاني: لتفويض السلطة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- 1- ظهور الأنماط القيادية التالية: الديمقراطي، الدبلوماسي، والسلبي أما الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط القيادية السائدة.
- 2- ظهور مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الإدارية ودرجة الطلبة للتفويض فقد كان مستوى التفويض منها قليلاً.
- 3- لا توجد فروق على النمطين القياديين الدبلوماسي والسلبي عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس، بينما توجد فروق على النمطين الديكتاتوري لصالح الذكور والديمقراطي لصالح الإناث.
- 4- توجد فروق ذات ارتباطية سلبية من النمط الديكتاتوري وجميع مجالات التفويض.
- 5- توجد فروق ذات ارتباطية ايجابية من النمط الديمقراطي والدبلوماسي وجميع مجالات التفويض.

11) دراسة الفاعوري والعمادي (2000) بعنوان: اتجاهات مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الخدمي نحو التطوير الإداري في دولة قطر .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الخدمي نحو التطوير الإداري في دولة قطر. فقد بينت تلك الدراسة أن قضية التطوير الإداري عموماً لا تحتل أهمية كبيرة على سلم اهتمامات المديرين هناك وأنه ليس هناك صلاحيات كافية لديهم تمكنهم من القيام بعملية التطوير.

فطبقت أداة الدراسة الاستبانة، وشملت عينة الدراسة جميع مدراء ومديرات الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي. واستخدمت الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي .

ومن أهم ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة أنه لا تأثير لعوامل العمر والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص على اتجاهات المديرين والحكوميين. وقام الباحثان بتقديم بعض المقترحات والتوصيات للتطوير الإداري في القطاع الحكومي.

12) دراسة العاجز (1999) بعنوان: تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة في الجامعة في فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وللتعرف على مجالات تطوير الإدارة الجامعية، وكشفت الدراسة عن أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في فلسطين، وإيجاد إدارة جامعية قادرة على إحداث تغيير اجتماعي نحو الأفضل والعمل على تفعيل دور الإدارة الجامعية الفلسطينية لتكون قادرة على استيعاب التقدم العلمي والتكنولوجي، وتحسين العمل الإداري داخل الجامعات الفلسطينية ليكون قادرا على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة، بما يتفق والإمكانات المحدودة، واقترحت الدراسة خطة برنامج تدريبي لتدريب القيادات الجامعية الفلسطينية.

وتبين من هذه الدراسة أن عملية تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية يمكن أن تلعب دورا كبيرا في تنمية كفاءة هذه القيادات، إذا ما كان هذا التدريب مبنيا على حاجاتهم التدريبية الحقيقية، وقد استعرض الباحث في هذه الدراسة فكرة مبسطة عن التعليم العالي في فلسطين، والتعليم العالي في إسرائيل، ونوع من المقارنة بينهما، ثم تحدث عن التنظيم الإداري لجامعات الضفة الغربية وقطاع غزة، وأهم القيادات الإدارية فيها، وتحدث الباحث عن عملية تدريب القيادات الجامعية والمقصود بها وأنماطها، والعوامل التي تؤثر على فعاليتها، وأهم مراحلها وعن الحاجات التدريبية وتعريفها، ومؤشرات اكتشفها، وأهم الأساليب والطرق المستخدمة في تحديدها، وخطوات هذا التحديد.

وقدمت الدراسة بعض التوصيات التي تساهم في النهوض بالقيادة الجامعيين في فلسطين ومن أهمها:

- 1- أن تولى وزارة التعليم العالي اهتماما خاصا بتنمية وتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية بكل الوسائل الممكنة، ومن بينها تبني برامج تدريبية لهم تلبي حاجاتهم التدريبية، وتلبي طموحات الشعب الفلسطيني في المجال العلمي، وذلك في ضوء الإمكانيات المتوفرة.
- 2- أن تقوم السلطة الوطنية الفلسطينية بتوفير الدعم المالي المناسب لتنفيذ هذه البرامج التدريبية.

- 3- إرسال البعثات من القيادات الجامعية الفلسطينية إلى الخارج لتلقي الدورات التدريبية المناسبة في الدول المتقدمة.
- 4- استقدام مدربين مهرة من ذوي الخدمة في تدريب القيادات الجامعية للاستفادة من خبراتهم في تدريب بعض القيادات الجامعية الفلسطينية.
- 5- توفير الكتب والمراجع الخاصة بتدريب القادة والإداريين في المكتبات الجامعية وذلك للاستفادة منها في هذا المجال.

13) دراسة أبو الوفا (1998) بعنوان: " أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار/ مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم ."

هدفت الدراسة للتعرف على موقف مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم اتجاه تفويض السلطة وتناولت مفهوم السلطة ومضامينه وعناصره ومبادئه وجوانبه على العوامل والظروف التي تؤثر على تفويض السلطة بين النظار/ المديرين ووكلائهم وعلى مستوى الأداء التفويضي لدى مديري المدارس الثانوية ووكلائهم. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة. وشملت عينة الدراسة جميع مدراء المدارس الثانوية ووكلائهم، وتم اختيارهم بطريقة عملية مقصودة، واستخدم الباحث استبانتين الأولى: لمدراء المدارس الثانوية، والثانية: للوكلاء.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 1-إن مدى الكفاية المهنية لمدير المدرسة الثانوية وسماته الخلقية والسلوكية واستقراره النفسي تؤثر تأثيرا مباشرا وقويا على مردود العملية التعليمية، وإن المديرين يختلفون فيما بينهم في القدرة والمهارة في استخدام تفويض السلطة والاستفادة منه، وهناك مديرون يحبون الاستئثار بالسلطة، وهناك مديرون متساهلون يفوضون سلطاتهم لمن يريدونها مرووسيههم، وهناك مديرون يفوضون بعض سلطاتهم ولكنهم يتشككون في مراجعة كل ما فوضوا فيه، وهناك مديرون يجيدون تفويض السلطة واختيار من يتحملها معهم .

2-إن أداء وكيل المدرسة الثانوية يتأثر بالمناخ الإداري بالمدرسة وطرق وأساليب الدراسة والتوجيه، كما أن بطاقة الوصف الوظيفي لا تحدد تحليل المهنة والمهارة ومستواها، كما أثبتت الدراسة الميدانية أن تفويض السلطة له لا يتم بالأسلوب الديمقراطي وأنها في غالب الأحيان سلطة مركزية من قبل المدير .

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض السلطة وتبسيط الإجراءات في الوزارات اليمنية.وقد استخدم الباحث استبانتين: الأولى تم تخصيصها للإدارة العليا، أي لوكيل الوزارة والمدير العام، والثنية كانت للإدارة الوسطى أي مدير إدارة أو رئيس قسم، وتم اختيار خمس وزارات مثلت مستويات متلفة في عملية التفويض والإجراءات المتعلقة بالجمهور وهي وزارة المالية، ووزارة الإدارة المحلية، ووزارة التخطيط والتنمية، ووزارة العمل والتدريب المهني، ووزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن (94%) من الإدارة العليا يفوضن بعض صلاحياتهم لمرؤوسيهن بحسب متطلبات العمل، في حين أوضح (44%) من الإدارة الوسطى إلى أنه سبق تفويضهم من قبل رؤسائهم، وكذلك (44%) يفوضون أحياناً.
- 2- ضعف المشاركة من الإدارة الوسطى في اتخاذ القرارات.
- 3- عدم وضوح المهام التي تمارسها الإدارة الوسطى ما ينتج عنه سوء في انجاز الأعمال .
- 4- ضعف في ممارسة الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لعدم صدور اللوائح التنظيمية وتحديد الاختصاصات.
- 5- أشار (44%) من الإدارة العليا بأنه لا يوجد من مرؤوسيهن من هو أهل بالتفويض.
- 6- رغبة بعض الرؤساء للتدخل المستمر في أعمال مرؤوسيهن وتردد بعض المرؤوسين في ممارسة الصلاحيات المخولة لهم خوفاً من المسؤولية.

15) دراسة العتيبي (1995) بعنوان: " موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الأعمال".

هدفت الدراسة للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة عن تفويض السلطة في منظماتهم ومدى أهمية ودرجة ممارستها وما هي الفوائد التي يحققها.

وقد أجرى الباحث دراسته على عينة مكونة من (196) فردا من القيادات الوسطى ومنظمات الخدمات العامة محافظة جدة مستخدما المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1- أن هناك تفويض جزئي لبعض السلطات في القيادات الوسطى بمنظمات الخدمات العامة بمحافظة جدة .

2- أن عمليات صنع القرارات في منظمات الخدمات العامة تتسم بالمركزية.

3- يوجد العديد من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى محدودية التفويض وهي كما يلي:

أ- معوقات التفويض الذي يرجع للقيادات الإدارية متمثلة في:

1-الرغبة في الظهور بمظهر القوة.

2-الخوف من نفوذ المرؤوسين ومنافستهم.

3-انعدام الثقة في المرؤوسين.

4-الخوف من إخفاق المرؤوسين.

5-محدودية السلطة لدى الرئيس بما لا يكفي لتفويض قدراتها.

6-جهل الرؤساء بأحكام التفويض وعدم ممارستها له من قبل.

ب-معوقات التفويض التي يرجع للمرؤوسين ومن أهمها:

1-انعدام ثقة المرؤوس بنفسه وقلة الطموح لديه وفي قدراته.

2-عدم وجود نظام الحوافز.

3-الخوف من المسائلة عند التقصير.

4-عدم توفر المعلومات الكافية والدعم من الرئيس.

5-عدم الحصول على القدر الكافي من السلطة .

6-خوف بعض الرؤساء من فقدان صدقات العمل .

16) دراسة القصير (1993) بعنوان: "اتجاهات رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم في الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم في الأردن.

واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات والتي تكونت من (57) فقرة موزعة على أربعة مجالات للتفويض هي: الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، المؤسسات التعليمية الخاصة، المراكز الثقافية.

تكونت عينة الدراسة من (160) رئيس قسم من الذكور و(4) رؤساء أقسام من الإناث و(198) مشرفا تربويا من الذكور، (57) مشرفا تربويا من الإناث.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1- الاتجاه العام لدى أفراد عينة الدراسة نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم وهو اتجاه ايجابي في المجالات الأربعة التي فوضت لهم.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اتجاهات رؤساء الأقسام نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم تعزى للجنس وذلك في المجالات الأربعة لتفويض الصلاحيات.

وقد أظهرت الدراسة نفس هذه النتيجة في اتجاهات المشرفين التربويين وفي اتجاهات أفراد عينة الدراسة بشكل عام نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسط اتجاهات رؤساء الأقسام نحو الصلاحيات المفوضة لدى مديري التربية والتعليم تعزى للخبرة وذلك في المجالات الأربعة لتفويض الصلاحيات لصالح ذوي الخبرة من (6-10) سنوات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اتجاهات رؤساء الأقسام نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم تعزى للمؤهل العلمي وذلك في المجالات الأربعة لتفويض الصلاحيات.

وقد أظهرت الدراسة نفس هذه النتيجة في اتجاهات المشرفين التربويين، وفي اتجاهات أفراد عينة الدراسة بشكل عام نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

(1) دراسة Martin G. (2006) بعنوان: "أثر الوعي بنوعية المهام على الرضا الوظيفي، مشاركة الموظف وتفويض الصلاحيات: دراسة تحليلية".

"The effect of task type mixture awareness on individual perceptions of job satisfaction, employee involvement, & employee empowerment: A survey analysis"

هدفت الدراسة إلى تحليل التغيرات الايجابية على الرضا الوظيفي، مشاركة الموظف، وتفويض الصلاحيات وذلك بعد اكتساب الوعي بنوع المهام المفوضة، كما هدفت إلى التعرف إذا ما كان هناك نوعية مهام محددة مفوضة لها علاقة بالتغيرات المحددة.

استخدم الباحث الأدوات التالية:

- أداة الفحص خليط نوعية المهام.
- مقياس التحصيل والتجارة (TQ) لتحديد نوع المهمة المفوضة.
- استخدام أداة تعليمات ما بعد الفحص post assessment لتمد الباحث بالوعي المفوض.

استخدمت دراسة قبلية لتحديد مستوى الوعي بالرضا الوظيفي، وإشراك الموظف، وتفويض الصلاحيات، كما استخدمت دراسة بعدية لفحص التغيرات.

وقد أكدت الدراسة على النتائج التالية:

- وجود تغيرات ايجابية دالة في الوعي على الرضا الوظيفي، إشراك الموظف وتفويض الصلاحيات، وهذه التغيرات تعود بشكل مباشر لوعي الموظف بنوعية المهام المفوضة بعد التعرض للأداة.
- تفضيل المهام الروتينية أدى إلى التغيرات الايجابية في الوعي، يليها مهام تفضيل مهام التخطيط.

- مهام حل المشكلات لم يؤد إلى تغيرات ايجابية، كما أظهرت نتائج الدراسة بشكل واضح العلاقة بين اكتساب الوعي بمكونات الوظيفة وأثرها على عوامل الدوافع الداخلية.

2- دراسة Hung.J. (2006) بعنوان: " العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينغ في تايوان."

"A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan."

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينغ في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية. تكونت عينة الدراسة من (410) معلم ومعلمة. واستخدم الباحث مقياس تفويض الصلاحيات للمدرسين (SPES) واستبانة الرضا الوظيفي للمعلمين (TJSQ). واستبانة البيانات الشخصية؛ واستخدمت هذه الأدوات لجمع البيانات للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

1- وجود علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض لصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.

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

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

3- دراسة Rex Houze (2002) بعنوان: ما الذي يجعل المدراء المتميزين مختلفين عن غيرهم ؟

What Makes Leadership Different?

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة، وكذلك التعرف على أهم ما يميز المدير الفعال، وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع

(20)مديرا لمدة عام تقريبا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد توصل إلي أن خصائص المديرين المتميزين تأتي على الترتيب:

1-الرؤية الإستراتيجية. 2-توجيه الأهداف بوضوح. 3-الانضباط الذاتي.

4-القدرة على الاتصال. 5-اليقظة.

كما أن الإدارة الإستراتيجية تسهم في التوحد في المهام والأهداف التي توجه السلوك لدي المعلمين في المدرسة، وبذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد، وهي صورة لما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.

4- دراسة Brost (2000) بعنوان: " تفويض اتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل".

"Shared decision making for better schools"

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع الآراء حول مجال القيم الديمقراطية، وتطوير التعليم، والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة، وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقام بإعداد استبانتين: الأولى تم توزيعها على مدراء المدارس الثانوية، والثانية على طلابها في إنجلترا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن تفويض السلطة واتخاذ القرارات ينتج عنه تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى ارتفاع أداء الطلاب وتحسين آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار.

5- دراسة Johnston (2000) بعنوان: التفويض وطبيعة الهيكلية التنظيمية لمديري الشركات الصغيرة.

Delegation and Organizational Structure in small Businesses.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر العلاقات الاجتماعية لمديري الشركات الصغيرة على علاقاتهم بموظفيهم، وعلى اتجاهاتهم نحو عملية التفويض، وتأثير ذلك على الطبيعة الهيكلية للتنظيم، وعلى نمط اتخاذهم للقرارات .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- أن المديرين الذين يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة مع المحيط الذي يعيشون ويعملون فيه يكونون أكثر ميلا لإتباع الأسلوب اللامركزي في الإدارة، في حين يميل المديرون الذين يحافظون على وجود مسافة اجتماعية في علاقاتهم مع الآخرين نحو الأسلوب المركزي في الإدارة وأنهم غير قادرين على عملية تفويض السلطة .

6- دراسة Antonioni (1999) بعنوان: أهم المتغيرات التي تحفز المديرين إلى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.

What Motivates Middle Managers

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المتغيرات التي تحفز المديرين إلى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف .واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة .وطبقت الدراسة على أكثر من (1000) مدير من المستويات الإدارية الوسطى .وتبين من خلال هذه الدراسة أن من أهم تلك العوامل الثقة والاحترام والاهتمام التي تعطيها الإدارات العليا للمرؤوسين، والاهتمام بعنصر القدرة على التفويض كأحد عناصر تقييم أداء المديرين .

7- دراسة Aghion and Tirole (1997) بعنوان: "السلطة الحقيقية والرسومية للتنظيمات" .

Formal and Real Authority in Organizations.

أجريت هذه الدراسة على عدد من المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة وقد بحثت هذه الدراسة في تأثير بعض العوامل على التفويض ومن أهم هذه العوامل: الطبيعة غير الإستراتيجية للقرارات من وجهة نظر المديرين، والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وشعور المرؤوسين بأهمية القرارات التي تم تفويضهم باتخاذها، وبينت أن من أهم الجوانب السلبية لعدم التفويض هي: حدوث خلل في عملية الاتصالات بسبب زيادة نطاق إشراف الرؤساء للقرارات التي يتخذها المرؤوسون.

8- دراسة khassawneh (1994) بعنوان: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات الحكومية في الأردن مضامين للتغيير الإداري.

Superior – Subordinate Relationship in Government Organization in Jordan: Implications for Administrative change and Development.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الدوائر الحكومية الأردنية من جانبين، الأول يتعلق بمدى تأثير التعامل الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين بالعلاقات الشخصية بينهما، والثاني يتعلق بمدى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بوحدهم الإدارية. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- 1- يتأثر التعامل الرسمي بشكل كبير بالعلاقات الشخصية.
 - 2- عدم تشجيع الرؤساء مرؤوسيههم على المشاركة في صنع القرار.
 - 3- المرؤوسين لا يلعبوا دورا هاما في صناعة القرار.
- وأوصت الدراسة على ما يلي:
- ضرورة إشراك المرؤوسين في صناعة القرارات خاصة المتعلقة بوحدهم لضمان الالتزام بتنفيذ القرارات، وبذلك العمل على تطوير منظماتهم للأفضل.

9- دراسة Bishop (1994) بعنوان: "مدارس نموذجية : التركيز على القيادة المثالية وتفويض السلطة للمعلم".

"Exemplary school: A focus on visionary leadership and teacher empowerment dissertation"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة المثالية على المعلمين العاملين معها عند تفويضها السلطة.

وتكونت عينة الدراسة من (644) معلما و (31) مدير مدرسة من (31) مدرسة عامة ابتدائية ومتوسطة وثانوية في تكساس بواقع (15) مدرسة نموذجية، (16) مدرسة غير نموذجية وذلك من عينة الدراسة، واستخدم الباحث ثلاث استبيانات:

الأولى: لقياس مسليات وخصائص القيادة المثالية للمديرين كما تدرك بواسطة المعلمين.

الثانية: لقياس تفويض السلطة للمعلمين.

الثالثة: تصف سلوك القيادة الذاتية للمديرين.

وأوضحت نتائج الدراسة ما يلي :

1- يعتبر المعلمون في مدارس الأداء العالي: مديريهم قادة مثاليين مكنوهم من السلطات أكثر من المعلمين في المدارس ذات الأداء المنخفض.

2- ترتبط إدراكات القيادة المثالية، والمعلمين المفوضين بالسلطات : ارتباطا إيجابيا معا، ويتشكلون معا.

ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن استنتاج ما يأتي :

أولا: ما يتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في موضوع تفويض السلطة أمثال: شلايل (2007)، الزعبي (2004)، ذياب (2004)، العثمان (2003)، القريوتي (2002)، البركاتي (2002)، أبو الوفا (1998)، سعيد (1998)، العتيبي (1995)، القصير (1993).

Hung.J. (2006), Martin (2006), Brost (2000), Johnston (2000), Antonioni (1999), Bishop (1994).

- بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأخرى أمثال: مرضاح (2007) التي تناولت القيادة والإبداع الإداري. بينما تناولت دراسات كل من الفاعوري والعمادي (2000)، العاجز (1999)، Khassaweneh (1994) القيادة والتطوير الإداري للجامعات أما دراسة Brost (2000) فتناولت اتخاذ القرار.

ثانياً: من حيث منهج الدراسة

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي أمثال: مرضاح (2007)، شلايل (2007)، الزعبي (2004)، ذياب (2004)، آل زمانان (2001)، البركاتي (2002)، دويكات (2000)، الفاعوري والعمادي (2000)، أبو الوفا (1998)، سعيد (1998)، العتيبي (1995)، القصير (1993).

Brost (2000), Antonioni (1999), Aghion and Tirole (1997).

- بينما اختلفت الدراسة الحالية من حيث توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (2006) Martin فقد استخدم المنهج التجريبي، ودراسة (2006) Hung.J. حيث استخدم الباحث طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية.

ثالثاً: من حيث أداة الدراسة

- اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة مرضاح (2007)، شلايل (2007)، الزعبي (2004)، قرمان (2003)، القريوتي (2002)، دويكات (2000)، الفاعوري والعمادي (2000)، أبو الوفا (1998)، سعيد (1998).

Hung.J. (2006), Brost (2000), Antonioni (1999), Aghion and Tirole (1997), Bishop (1994).

- بينما اختلفت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة البركاتي (2002) حيث استخدمت الباحثة أداة الاستقصاء، دراسة القريوتي (2002) ودراسة Rex Houze (2002) حيث استخدم الباحثان إضافة للمنهج الوصفي التحليلي المقابلات الشخصية.

رابعاً: من حيث مجتمع الدراسة وعينتها

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث اعتماد عينة للدراسة من المجتمع الأصلي مثل دراسة شلايل (2007)، دراسة ذياب (2004)، دراسة قرمان (2003)، دراسة دويكات (2000)، ودراسة أبو الوفا (1998)، ودراسة العتيبي (1995).

Hung.J. (2006), Bishop (1994).

- بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها المجتمع الأصلي للدراسة أما لصغره أو لضرورته مثل: دراسة مرضاح (2007)، ودراسة الزعبي (2004)، ودراسة القريوتي (2002)، ودراسة البركاتي (2002)، ودراسة آل زمانان (2001)، ودراسة الفاعوري والعمادي (2000) .
Antonioni (1999), Aghion and Tirole (1997).

خامساً: من حيث نتائج الدراسة

- قد أشارت نتائج معظم الدراسات السابقة إلى وجود اتجاهات سلبية نحو تفويض السلطة وخاصة في الجانب الإداري أمثال: الزعبي (2004)، دراسة البركاتي (2002)، ودراسة آل زمانان (2001)، ودراسة العتيبي (1995) وذلك على أن الممارسة على أرض الواقع في مجمله ضعيفة جداً بالرغم من أنه على دراية بأهمية التفويض الفعال.

- بينما أشارت بعض الدراسات إلى وجود اتجاهات ايجابية نحو تفويض السلطة مثل دراسة القريوتي (2002)، ودراسة دويكات (2000)، ودراسة سعيد (1998)، ودراسة القصير (1993) ودراسة Hung.J. (2006).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- بناء فكرة الدراسة وإثراء الإطار النظري.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
- اختيار منهج الدراسة.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- مقارنة بعض النتائج في الدراسات السابقة بنتائج هذه الدراسة.
- تقديم التوصيات والمقترحات.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- الهدف في كونها تبحث في تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

2- إن الجامعات هي الأولى لتطبيق تفويض السلطة بسبب كثرة الأعباء والمهام المنوط بها وتفرغ القيادات الإدارية الأكثر كفاءة للقيام بالأعمال الأكثر أهمية والتي لا يمكن لأي شخص أن يقوم بها، وعدم انشغال الكفاءات العلمية في تنفيذ أمور بسيطة هو بنفسه وباستطاعة أي موظف أن ينجزها.

3- تعتبر هذه الدراسة -على حد علم الباحثة- بأنها أول دراسة تتناول موضوع تفويض السلطة وتطبق في جامعات محافظات غزة في فلسطين بينما الدراسات السابقة طبقت في خارج فلسطين.

الفصل الثالث

الإطار النظري

❖ الجزء الأول : القيادة الإدارية.

❖ الجزء الثاني: تفويض السلطة.

الفصل الثالث

الإطار النظري

سيتم عرض هذا الفصل على جزأين :

الجزء الأول :القيادة الإدارية في الجامعات .

الجزء الثاني :تفويض السلطة .

الجزء الأول :القيادة الإدارية في الجامعات.

مقدمة:

لقد اهتم الإسلام بالعلم اهتماماً كبيراً فدعا إليه وحث المسلمين على التزود به وقد وضحت كثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة أهمية العلم والتعليم .

كما وبينت الآيات القرآنية مكانة العلماء والمتعلمين في قوله جل في علاه ﴿فتعالى الله الملك الحق ولما تعجل بالقرآن من قبل أن يقرضي إليك وحيه وقل رب زدني علماً﴾ (طه:114). وقوله جل في علاه: ﴿أمن هو قانت آناء الليل ساجداً وقائماً يحذر الآخرة ويرجو رحمة ربه قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب﴾. (الزمر:9) وقال تعالى: ﴿يا أيها الذين آمنوا إذا قيل لكم ائشزوا فائشزوا يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير﴾ (المجادلة: 11)

أما السنة النبوية فأوضحت فضل العلماء ومنزلتهم عند الله سبحانه وتعالى في قوله "صلى الله عليه وسلم":(من سلك طريقاً يلتمس به علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم، وإن طالب العلم يستغفر له من السماء حتى الحيتان في الماء، وإن فضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب، وأن العلماء ورثة الأنبياء، وأن الأنبياء لم يورثوا ديناراً ولا درهماً فأورثوا العلم، فمن أخذه أخذ بحظ وافر)"(سنن ابن ماجه، كتاب المقدمة، باب فضل العلماء والحث على طلب العلم، (223، ج1/87).

واعتبر الإسلام طلب العلم معادلاً للخروج في سبيل الله كما جاء في حديث رسول الله "صلى الله عليه وسلم":(من خرج في طلب العلم كان في سبيل الله حتى

(يرجع) (سنن الترمذي، كتاب العلم عن رسول الله، باب فضل طلب العلم (2648، ج5/42).

لهذا اهتم المسلمون بالعلم والتعليم والمتعلمين، فأنشأوا مؤسسات خاصة بالعلم مثل المدارس والمعاهد والجامعات.

ففي هذا الجزء من الدراسة ستحاول الباحثة إلقاء الضوء على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. "إن الجامعة هي المؤسسة التربوية التي تعمل على بناء شخصية الفرد وتغرس فيه القيم والفضائل، وتنمي لديه المواهب والملكات. ثم إن الجامعة هي قائدة الثورة العلمية، ورائدة التغيير الاجتماعي المأمول في العالم العربي بصفة عامة." (العاجز، 1999:160).

أولاً : مفهوم الجامعة

إن اصطلاح جامعة University مأخوذ من كلمة Universitas وتعني الاتحاد أو التجمع الذي يضم ويجمع أقوى الأسر نفوذاً في مجال السياسة في المدينة من أجل ممارسة السلطة. وهكذا أستخدمت كلمة "الجامعة" لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلاد والشعوب. (مرسي، 2002:9).

إن لفظة "الجامعة" هو لفظ غير واضح لأنه لم يكن هناك تعريف واحد يتفق عليه التربويون والإداريون والباحثون بل تعددت التعريفات لهذا اللفظ فسنقوم باستعراض تعريفات الجامعة، لتحديد ما تحمله هذه التعريفات من أهداف وفلسفات ومبادئ للتعليم الجامعي.

فمنهم من عرفها بأنها "تمثل مجتمعاً علمياً يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها". (أبو ملحم، 1999).

ونجد الخطيب ومعايقة (2006:17) يعرف الجامعة بأنها "هي مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومنارة للإشعاع الثقافي والفكري، تعكس مستوى حضاري وتدعو لتقدمه، وهي نظام ديناميكي متحرك، وهي كل متفاعل العناصر، وهي مجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي".

أما الطراونة (1989:411) فعرفها بأنها "مؤسسة اجتماعية ذات أهداف تربوية وعلمية وقيادية".

فقد تبنت الباحثة هذا التعريف لأنه أعم وأشمل من التعريفات السابقة ويتناسب مع موضوع الدراسة.

• الجامعات الفلسطينية:

"الجامعات الفلسطينية هي المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم". (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998:3).

ثانياً: فكرة إنشاء الجامعات الفلسطينية وتطورها:

كان قيام الجامعات في القرون الوسطى أقصى قمة تعليمية، وهي تعتبر النموذج التاريخي للجامعات بمفهومها الحديث. فان العصور الوسطى هي التي أخرجت لنا الجامعة كما نعرفها اليوم.

ويميل مؤرخو التربية إلى اعتبار جامعة "بولونيا" الإيطالية التي أنشئت في أواخر القرن الثاني عشر وكانت مركزاً هاماً للدراسات القانونية أنها تستحق أن تلقب بأول جامعة في الغرب ومع أن بعض المعاهد كان يحمل اسم جامعة بالفعل. وفي الشرق العربي الإسلامي يعتبر الجامع الأزهر الذي أنشئ في القرن العاشر الميلادي (970م) أول وأقدم جامعة إسلامية على الرغم من أنه لم يطلق عليه اسم جامعة إلا عندما أعيد تنظيمه عام 1961م. وقد نمت الجامعات الأولى في العصور الوسطى نمواً تلقائياً. ولم يكن يصدر قانون بإنشائها وتنظيمها كما هو الحال اليوم. (مرسي، 2002:7).

وجاء إنشاء الجامعات متأخراً بعد إنشاء المدارس العليا والكليات الفنية ويكاد يكون النمط الذي أنشئت به الجامعات ضم كليتين أو أكثر كنواة للجامعة. ولكن المحاولة الأولى لإنشاء جامعة عربية كانت مع بداية القرن العشرين في مصر وفي مطلع القرن العشرين أيضاً قويت الدعوة من القوى الوطنية في سوريا لإنشاء جامعة عربية في دمشق حتى أثمرت الجهود في إنشاء الجامعة السورية في عام 1923م. وأما الجامعة

العربية الثالثة التي تم إنشاؤها قبل منتصف القرن العشرين فكانت جامعة الإسكندرية التي تم إنشاؤها في عام 1942م. (القاسم، 2003:29).

وتعود فكرة إنشاء جامعة فلسطينية عربية، على أرض فلسطين إلى زمن الانتداب البريطاني على فلسطين، فقد كان أهم مشروعات المؤتمر الإسلامي العام في القدس عام 1931م. وتم تأسيس جامعة إسلامية في القدس باسم "جامعة المسجد الأقصى"، لتكون نبراساً ساطع السناء للعالم الإسلامي كافة، ولكن حكومة الانتداب البريطاني وقفت في وجه إنشاء هذه الجامعة، ومنعت جمع الأموال من خارج فلسطين لإقامتها، بحجة أن جمع الأموال سيؤدي إلى إنقاذ أرض فلسطين، وسيزاحم اليهود في شرائها. وكانت آخر هذه المحاولات، محاولة جورج شبترة إقامة جامعة عربية في القدس عام 1947م، ولكن هذا المشروع لم يتحقق، بسبب الضغوط الصهيونية على حكومة الانتداب. (العاجز، 1999:164-165).

"وبعد نكبة العام 1948م واقتلاع الشعب الفلسطيني من أرضه وفقدانه لأسس ومقومات حياته الاقتصادية، احتل التعليم بمراحله المختلفة الاهتمام الرئيسي في حياة الشعب الفلسطيني." (صالح، 1982:7).

"فكانت هناك فكرة لإقامة جامعة في قطاع غزة، خلال فترة الإدارة المصرية للقطاع، تسمى (جامعة السلام)، ويقبل فيها الطلبة من سائر بلدان العالم، إلا أن هذه الفكرة لم تخرج حيز الوجود خلال فترة الإدارة المصرية لقطاع غزة." (العاجز، 1998:208).

"وقد نال هذا التعليم ما نال أصحابه من جور وتعسف على مدار عقود جراء الاحتلال الإسرائيلي ولحق بالتعليم والمؤسسات التعليمية الكثير من الدمار والتخريب، وكان نصيب التعليم الجامعي كبيراً في هذا المجال حيث تأثر هذا النوع من التعليم العالي أكثر من غيره من المراحل التعليمية الأخرى، حيث تراكمت الظروف الاقتصادية الصعبة وندرة الكوادر المدربة والكفاءات البشرية القادرة على حمل لواء التعليم العالي." (سلمان، 2000:4).

ويوجد في قطاع غزة العديد من الجامعات والكليات المتوسطة التي أنشأت في ظل ظروف غير طبيعية نتيجة وجود الاحتلال الإسرائيلي حيث يوجد في محافظات غزة أربع جامعات وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة).

وسنعرض فيما يلي لأهم الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة:

يبلغ عدد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة المعترف بها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي أربعة جامعات منها: ثلاث جامعات أهلية، وواحدة حكومية، وسنتحدث عن كل جامعة على حدة فيما يلي :

• الجامعة الإسلامية (عامة)

الجامعة الإسلامية بغزة هي مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية، أنشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978م انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني الذي أنشئ عام 1954م، وظلت الجامعة إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة الذي يقطن فيه الآن قرابة مليون ونصف المليون نسمة. وبدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي كلية الشريعة التي أصبحت لاحقاً باسم كلية الشريعة والقانون، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية التي أصبحت لاحقاً كلية الآداب، ونظراً لحاجة المجتمع الفلسطيني الماسة إلى افتتاح التخصصات الأخرى، فقد تم في عام 1980م افتتاح ثلاث كليات أخرى هي: التربية، والتجارة، والعلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة عام 1992م، وكلية التمريض مطلع العام الدراسي 1992-1993م، وكلية الطب مطلع العام الدراسي 2006-2007م وعلى مدار السنوات شهدت الجامعة تطوراً في هيئتها الأكاديمية والإدارية، وإعداد طلبتها وخريجها، إلى جانب مرافقها، ووحداتها، ومختبراتها، وخدماتها في مجالي البحث العلمي والتنمية المجتمعية، علاوة على علاقاتها الوطنية والإقليمية والعالمية. (www.iugaza.edu-ps,2009)

"وهي جامعة عامة لا تخضع لوزارة التربية والتعليم العالي إلا في الأمور الفنية ومجلس الأمناء هو المسئول عن توفير الدعم التالي للجامعة كما أن رئيس السلطة

الوطنية الفلسطينية لا علاقة له بتعيين رئيس الجامعة لأن هذا الأمر من اختصاص مجلس أمناء الجامعة." (أبو حشيش وسلمان، 2006: 525)

• جامعة الأزهر (عامة)

أنشئت جامعة الأزهر بغزة في العام 1991م كمؤسسة للتعليم العالي تلبي طموحات الشعب الفلسطيني وتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير. فقد بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما:

كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية، وفي العام 1992م تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة، الزراعة، العلوم، والآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام 1993م كلية سابقة وهي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. أما في العام 1997م فقد تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية لتلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة. وفي العام 1999م تمت الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر، حيث باشر طلبة كلية الطب دراستهم الأكاديمية. وفي العام 2001م ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات كان لجامعة الأزهر القرار الحكيم في إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية هندسة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في التخصصات العلمية الحديثة. وقد انطلقت جامعة الأزهر في ظروف صعبة وأخذت بشكل مطرد نحو إقامة المباني المستقلة والمختبرات العلمية الحديثة ومكتبتها الجديدة التي تسعى الجامعة جاهدة لتزويدها ب ذخائر الكتب والمراجع والدوريات العلمية والأدبية فتكون للباحثين مرتعاً خصباً ينهلون منه العلم والمعرفة. (www.alazhar.edu.ps, 2009)

"كما أنها جامعة عامة لا تخضع لوزارة التربية والتعليم العالي إلا بما يختص بالحصول على التراخيص للبرامج والتصديق على الشهادات ويقوم مجلس الأمناء بالجامعة بتوفير التمويل اللازم للجامعة وتعتبر الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب جزءاً أساسياً من هذا التمويل، كما أن مجلس الأمناء يقوم بتزكية رئيس الجامعة لرئيس السلطة الفلسطينية والذي بدوره يصادق عليه" (أبو حشيش وسلمان، مرجع سابق: 525).

• جامعة الأقصى (حكومية)

بدأت الجامعة كمعهد للمعلمين في العام 1955م تحت إدارة الحكومة المصرية، وفي العام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية التي أخذت في التطور شيئاً فشيئاً في خططها الدراسية وأقسامها العلمية وأسائنتها وعدد طلابها إلى أن أصبحت في العام 2001م جامعة حكومية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم وتضم الجامعة الآن (7) كليات علمية لمنح درجة البكالوريوس في (37) برنامجاً أكاديمياً كما أنها تمنح درجة الدبلوم المهني المتخصص في (6) برامج تقدمها عمادة التعليم العالي إضافة إلى (3) برامج تمنح في الجامعة درجة الدبلوم المتوسط من خلال كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة .

وتهدف الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال خلق الكفاءات المتميزة وتنميتها وتطويرها وما يتطلب ذلك من بناء العقل والضمير والسلوك والنظرة الشمولية للحياة. (www.alaqsa.edu.ps,2009)

وتعتمد الجامعة في تحويلها على الرسوم الدراسية ووزارة التربية والتعليم العالي التي تقوم بدفع الرواتب الشهرية، كما أن رئيس الجامعة يتم تعيينه من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، وهي تخضع بالكامل لإشراف وزارة التربية والتعليم العالي ولها مجلس أمناء خاص بها. (أبو حشيش وسلمان، مرجع سابق:525)

• جامعة القدس المفتوحة (عامة)

مرت نشأة جامعة القدس المفتوحة بثلاث مراحل هي : مرحلة التخطيط، مرحلة إعداد المناهج والمقررات، ثم مرحلة الوجود الفعلي على أرض فلسطين. بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975م انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية، قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي أُستُكمِلت عام 1980م وأقرها المؤتمر العام لليونسكو .

وفي عام 1981م أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، إلا إن ظروف الاجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى العام 1985م، ثم بدأت مرحلة إعداد المناهج في أواخر العام 1985م، حين أفتتح مقر مؤقت للجامعة في عمان بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وقد تركز العمل من خلال الفترة بين 1985-1991م على إعداد الخطط الدراسية والبرامج الأكاديمية واعتماد التخصصات العلمية فيها وإنتاج المواد التعليمية، وخاصة المطبوعات، الكتب الدراسية والوسائط التعليمية المساندة خاصة السمعية والبصرية، وبدأت مرحلة التنفيذ في عام 1991م، حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الدارسين وبدأ العدد بالازدياد سنوياً إلى أن أصبح حوالي 60.000 ألفاً في العام 2008م وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997م.

كانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، حيث شهدت منذ ميلادها على أرض فلسطين تعاضم الانتفاضة الشعبية الفلسطينية التي تفجرت ضد الاحتلال الإسرائيلي في العام 1987م، كما عانت من آثار حرب الخليج التي تسببت في حدوث أزمات مالية لها في أحلك الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للشعب العربي الفلسطيني. ومع ذلك فقد استمرت مستمدة عزيمتها من عزيمة قيادتها التاريخية المناضلة، في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها لتبقى دائماً مصباح نور في كل بيت وكوكب يضيء أرجاء الوطن والأمة . (www.qou.edu,2009)

ثالثاً: القيادات الإدارية:

مقدمة:

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات التعليمية من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشئت من أجل تحقيقها، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية .

أما الإداري فهو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المخطط لها للمؤسسة التعليمية وتتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد

والجماعات داخل المؤسسة بشكل تعاوني ونسيج متشابك موجه نحو تحقيق هذه الأهداف. ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي. والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة. ويتوقف هذا على الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المؤسسة" (فليه وعبد المجيد، 2005: 231).

فإذا كانت مهمة الإدارة هي القيام بالمهام الإدارية المختلفة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة فانه يتوقف نجاحها على مدى تعاون الأفراد العاملين فيها بالقيام بالمهام الموكلة إليهم ومدى تقبلهم واستعدادهم لبذل أقصى طاقاتهم. فإذا توفرت صفة القيادة في الإدارة فإنها قد تتمكن من تكثيف جهود أفرادها والعمل على حفزهم نحو القيام بوظائفهم على النحو المرغوب فيه.

فتعتبر القيادة إحدى الأركان الرئيسية للتوجيه فلو نظرنا إلى الوظيفة الأولى والثانية لإدارة لوجدناهما التخطيط والتنظيم، أي أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيماً ملائماً ولكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد وتوزيع للأدوار ثم التعليم والتدريب للمبادئ والأسس. ويجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم، وما الأدوات المطلوبة للإنجاز وتوفيرها ويأتي بعد ذلك دور التوجيه لإنجاز المهام المخصصة للأفراد، وما الأدوات المطلوبة للإنجاز وتوفيرها ويأتي بعد ذلك دور التوجيه لإنجاز المهام المخصصة للأفراد، ويشكل هذا وظيفة القيادة في التوجيه. فالقيادة ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد، ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة، فالقيادة لا يولدون، أي أن من القيادة ما يتم اكتسابه من خلال سنوات الممارسة للمبادئ لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد. (منصور، 1999: 211)

فالقيادة هي المسؤولة عن تسيير العمل داخل التنظيم عن طريق دفع الأفراد وحفز الهمم وبث روح الحماس والنشاط في نفوس العاملين داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وأن التطور والتقدم والنجاح الذي يصادف مؤسسات التعليم العالي إنما يقاس بمقدار فعالية القيادة... والقيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبّر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ومن خلال هذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً، كما أن المرؤوس يقوم بتقديم المعلومات المطلوبة للرئيس والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات لذلك نجد أن هناك ديناميكية في عملية القيادة وتعود تلك الديناميكية بسبب التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة والتي تتطلب مواجهتها من خلال تغيير الخطط والسياسات الموضوعة

بالإضافة إلى المتغيرات في طبيعة العنصر الإنساني والتي تتطلب مواجهة هذه التغيرات إذا ما أراد أن يكون قائداً ناجحاً وفعالاً. (بحر وآخرون، 2007: 97-98).

أما الإسلام فقد حرص على النظام للجماعة ويحض دائماً على تحديد القيادة للجماعة عن طريق اتفاق الجماعة نفسها على شخص معين يتميز من بينهم بحسن القيادة والتوجيه لهم ولأمورهم. وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول "صلى الله عليه وسلم" في قوله: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم". كما روى قوله عليه السلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم".

فيتبين من الحديثين أن حق اختيار القائد هو للجماعة، فما ينبغي أن يتسلط شخص معين في فرض قيادته أو رئاسته على الجماعة، وإنما القائد الحقيقي هو الذي تختاره الجماعة وترتضيه نسبة لما يتحلى به من صفات ومميزات تتال رضاهم أو رضا أغليبيتهم.

(أبو سند، 1997: 96)

فيمكننا القول بأن القائد هو المسئول عن تنسيق جهود ونشاطات أعضاء مجموعته التي يقودها لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والتابعين لها ويقوم بإصدار تعليماته إلى موظفيه لأنه هو رئيسهم المباشر.

وتختلف مسئوليات القادة الإداريين باختلاف مستوياتهم ومراتبهم فإذا كانوا في قمة الهرم الإداري كانت مسؤولياتهم أعم وأشمل وإذا كانوا في قاعدته كانت مسؤولياتهم أخص وأضيق وكثيراً ما تكون مسؤولية الإداري في المستوى الأدنى معادلة في خطورتها لمسؤولية الإداري في المستويات الأعلى، وذلك لأن الهيكل الإداري كائن حي ذو وظائف متكاملة فإذا قصر أعضاء الجسم الإداري عن القيام بوظيفته انعكس هذا التقصير على الوظائف الأخرى لنظام الهيكل كله. ومع ذلك فإن القائد الإداري كلما ارتفعت مرتبته في السلم الوظيفي قلت صلاته بالأعمال المكتبية وازدادت واجباته المتعلقة بالتخطيط والتوجيه والتنسيق. (مطاوع وحسن، 187-180).

وبناءً على ما سبق سنحاول تعريف القيادة والقيادة الإدارية وسنلقي الضوء على أهمية القيادة الإدارية.

أ- مفهوم القيادة:

لقد اختلفت نظرة العلماء في تحديد تعريف للقيادة وذلك باختلاف المدارس الفكرية فمنهم من عرف القيادة بأنها "قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة".

(عسكر وآخرون، 1995:342)

أما الشماع وآخرون (1980:298) فقد عرفوا القيادة بأنها "العملية التي عن طريقها يتم التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وحثهم نحو العمل وترغيبهم لتحقيق أهداف معينة".

كما نجد زويلف والعضايلة (1993:344) يعرفا القيادة على أنها "العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم"

وعرفها حافظ وآخرون (2000:187) " بأنها تفاعل نشط مؤثر وموجه وليس مجرد مركز وقوة ومكانة والقائد هو الشخص المركزي في الجماعة الذي يؤثر في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.

ويرى رفاعي وآخرون (2000:159) بأن " القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك".

وعُرفت القيادة " بأنها نشاط دينامي يؤثر في الجهاز الإداري حيث أنه ينقله من الحالة الاستاتيكية الراكدة إلى الحالة الدينامية المتحركة. (الطويل، 1997:193).

كما نجد السيد (1981:13) يعرف القيادة "بأنها ذلك النوع من سلوك الأفراد الذين يستطيعون بواسطتها أن يجذبوا الآخرون لقبول قيادتهم أو توجيه نشاطهم عند قيامهم بالجهود المنظمة".

من خلال استعراضنا لتعريفات القيادة المتعددة فإننا نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغب .ولا يمكن أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعوه بأنه وسيلة لإشباع حاجاتهم ويجب أن تتوفر في القائد شرط الرغبة وأن تكون لديه المقدرة .

أما الباحثة فتعرفها إجرائياً بأنها "قدرة المدراء الإداريين في الجامعات الفلسطينية على فهم السلوك الإنساني لموظفيهم بهدف توجيه ذلك السلوك توجيهاً يؤدي إلى قيام أولئك الموظفين على أداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة."

ب - مفهوم القيادة الإدارية .

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة العامة، فهيئة المنظمة لا تتبع من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية.

إن التنظيم السليم للإدارة يجعل - بلا شك - القيادة الإدارية سهلة، ولكن لا يكفي هذا للنجاح فكم من مؤسسة توفرت لها سبل النجاح ولكنها فشلت، وكم من دولة متقدمة عالمياً وتكنولوجياً، لكنها لا تحصل على مراكز متقدمة في الانجازات الأخرى لبعض ميادين الحياة، لذلك فإن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاية الجهاز الإداري وقدرته على العمل .(البدرى، 2001:68).

لقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية فكل شخص عرفها حسب وجهة نظره لها وحسب مجال تخصصه. فلقد عُرِفَت القيادة الإدارية بأنها "العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد."(فليه وعبد المجيد، 2005:254).

وعرف جوهر (45:1984) القيادة الإدارية بأنها " القدرة على التأثير في الناس -أفراد وجماعات- لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه".

وعرفت القيادة الإدارية بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عند طريقة العمل الإنساني الجامعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية".(البدرى، 2001:69-70).

وقد عرفت القيادة الإدارية بأنها " النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير

والاستمالة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة".
(إسماعيل، 1971:31).

ويعرفها الطماوي (1969:152) بأنها مسئولية موزعة في الجهاز الإداري الأعلى، ولا تقتصر على المستوى العلمي الذي يغلبه الطابع السياسي، بل تمتد لتشمل كثيرين من غيرهم من الإداريين غير ذوي الصفة السياسية الذين ينقطعون لخدمة الدولة كموظفين عموميين دائمين ومنهم وكلاء الوزارات ومساعدوهم ومديرو المصالح".

ومن هذه التعريفات المختلفة يمكن أن نستخلص أن القيادة الإدارية هي القدرة على التنسيق والتوجيه لجهود الأشخاص لتحقيق الأهداف المنشودة بقدر عالٍ من الكفاءة والمشاركة بين أفراد الجماعة. كما أن القيادة الإدارية هي التأثير الفعال في الآخرين ليعملوا حسب ما يريد القائد. ويتأثر القائد بأراء الجماعة ويتفاعل مع رغباتهم من أجل تحقيق أمانهم.

وتعرف الباحثة القيادة الإدارية إجرائيا بأنها "العمل الذي يقوم به القائد الإداري في الجامعات الفلسطينية باستمرار للتأثير في موظفيه وإقناعهم بقبول العمل، وتسند إلى أشخاص يكونون مؤهلين للقيام بالعمل الإداري من خلال خبراتهم في هذا المجال وتكسبهم القدرة على الإشراف على موظفيهم وإرشادهم وتوجيههم لكي يؤدوا الأعمال التي يريد المدير الإداري إنجازها من أجل تحقيق أهداف الجامعة .

ج - أهمية القيادة في الإدارة الإسلامية

لا يخلو أي تشريع وضعه الإنسان على وجه الأرض من التأثير بالأهواء والأغراض الشخصية، سواء كان ذلك عند صياغتها أو عند تطبيقها.

فإننا نجد في الإدارة وأجهزة تنفيذها بعض الطرق للالتواء عن الجادة وعن الطريق المرسوم على عكس ما جاء به الإسلام من عند الله، فلا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه، فلا تتحكم فيه أهواء البشر ولا نوازعهم، كما أن من خلال تطبيقه يراعي الموضوعية والأمانة، ويقوم بتطبيقه ذلك الإنسان المؤمن الذي يمثل الإسلام حق تمثيل، فلا يمكن أن ينحرف عن الطريق الصحيح.

ومن مميزات الإدارة الإسلامية تولية الأصالح، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك الشورى إلى آخر مميزات هذه الإدارة الربانية، وهي بعيدة عن الأهواء والأغراض الشخصية. والمنصب القيادي في الإسلام لا يجوز أن يرشح احد له نفسه إذ روى عبد الرحمن بن سمرة-رضي الله عنه- قال: قال لي رسول الله "صلى الله عليه وسلم": يا عبد الرحمن لا تسأل الإمارة: فأنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها، وإذا حلفت على يمين فرأيت غيرها خيرا منها فكفر يمينك وآت الذي هو خير.

وليس أدل على أهمية القيادة في الإدارة الإسلامية من أن الحكومة الإدارية الإسلامية، لم ترض أن تكون في يوم ما دون قائد أعلى، فكان أولا رسول الله -صلى الله عليه وسلم- ثم اختار المسلمون أبا بكر خليفة لرسول الله، ولم يكن قد دفن عليه السلام . ثم جاء عمر وعثمان وعلي رضوان الله عليهم، ثم كانت الدولة الأموية وتعاقت القيادات الإسلامية.(عبيدات، 2001: 50-51).

ومن هنا يمكن القول بان القيادة مهمة في كل مجالات الإدارة، لأنه لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية بوجه عام وفي الجامعات الفلسطينية على وجه الخصوص بان تتجح دون قيادة لها تديرها وتدير أمورها وتكون لها قيادتها لأنها تؤدي بها إلى تعدد الآراء والتنازع فيما بين موظفيها وبعد ذلك يكون لها الفشل.

فالقيادة الإسلامية يتولى القيادة فيها رجال مخلصون مؤمنون قادرون على تحمل المسؤولية، لا يخشون في الله لومة لائم.

" فالإدارة والقيادة في الإسلام مسؤولية ومحنة، يبتلى بها القائد لجسامة حجمها وفداحة أعبائها، وهي خدمة تربية، وليست سلطة أو كرسياً، واللاهث خلفها لا يولى، لأن سعيه الحثيث لها يثير من حوله الشكوك بنواياه وتطلعاته وغاياته من ورائها....."(صالح، 1986: 32-33).

ولذلك فإننا نجد أن القيادة التي يطالب بها الإسلام هي قيادة سوية ملتزمة فلا تكون متسلطة فظة وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الإداري ولا هي قيادة متراخية وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الإداري الإنساني بل هي قيادة وسطية بين هذا وذاك لأنها تتبع من تعاليم الله عز وجل، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى: ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا﴾ (البقرة: 143).

ومنهج القيادة السوي ينبثق عن قوله تعالى ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران:159).

ولقد بين لنا الإسلام أهمية القيادة وعدم التهافت على طلبها وهذا واضح من خلال القصص الواردة عن الرسول صلى الله عليه وسلم عندما جاء أحد الصحابة طالباً للولاية فقال له عليه الصلاة والسلام " إنا لا نولي أمرنا هذا من يطلبه".

ويروي الإمام مسلم بمسنده عن أبي موسى الأشعري قال: دخلت على النبي صلى الله عليه وسلم أنا ورجلان من بني عمي فقال أحدهما يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله عز و جل وقال الآخر مثل ذلك، فقال: (إنا والله لا نولي على هذا العمل أحداً سألته ولا أحداً أحرص عليه). (بحر وآخرون، 2007:107).

ويتضح لنا مما سبق أن الإسلام يطالب أتباعه باختيار القادة وأن يسرعوا في ذلك ولكن ينهاهم عن طلب القيادة أو أن يفرض أحدهم نفسه على جماعة المسلمين.

فان كانت القيادة ملتزمة بمنهج الإسلام قولاً وعملاً، كان الجيل الذي تقوده هذه القيادة جيلاً قادراً على تحمل المسؤوليات، وان كانت القيادة بعيدة عن الإسلام فان النتائج ستكون عكس ذلك تماماً.

وبناء على ذلك من المفروض أن تكون قيادة مؤسسات التعليم العالي ابتداء من المناصب العليا فيها إلى الدنيا قيادة إسلامية يتولى القيادة فيها رجال مخلصون مؤمنون قادرون على تحمل المسؤولية، لا يخشون في الله لومة لائم.

د - الصفات القيادية:

إن القيادة الإدارية التربوية هي سلوك اجتماعي يمارس، وتظهر هذه القيادة حين تمارس في المواقف الحقيقية في الحياة اليومية، ومن أهم خصائص السلوك القيادي في الإدارة التربوية بالطبع: المبادأة بالعمل، والإبداع، والمثابرة والطموح المناسب للقدرات، ومحاولة تحقيقه..... والتفاعل الاجتماعي النشط الواعي الايجابي بذكاء اجتماعي وإيثار، وهذه المصطلحات يجب أن يتدرب عليها أي قائد إداري تربوي، حتى أعلى المناصب الإدارية في المجال التربوي. (مطاوع، 2003:78).

لذا فإننا نرى أن شخصية القائد الإداري لها تأثير عميق على قيام الجهاز الإداري بواجباته ولذا يجب أن يتحلى القائد الإداري ببعض الصفات الشخصية والعقلية إلى جانب إعداده ومؤهلاته العلمية، وبقدر ما تتجمع هذه الصفات في القائد الواحد يكون هذا القائد أقرب إلى الكمال وإلى نجاح المنصب الإداري الذي يشغله.

فيوجد اتفاق عام بين علماء النفس على أن القادة يتميزون عن غيرهم بمستوى ذكاء أعلى من مستوى ذكاء التابعين لهم، كذلك يتميز القادة عن التابعين بسعة الأفق وامتداد دائرة تفكيرهم إلى مسافات أبعد من الأشخاص العاديين وذلك بحكم مسؤوليات المركز القيادي الذي يحتلونه، كما يتميز القادة بطلاقة اللسان وسهولة التعبير والبلاغة، وهذا أمر طبيعي حيث أن طبيعة القيادة تتطلب الاتصال بالمرؤوسين والتأثير عليهم وهذا لا يتأتى إلا بالتعبير.

ومن صفات القائد أيضاً أن تتوفر عنده الرغبة في القيادة والاضطلاع بالمركز القيادي. وإذا فرض وأوجدت الظروف بعض الأفراد في مركز قيادي رغم أنفسهم، وإذا كان هؤلاء قد قبلوا الوضع على مضض فإن معنى ذلك أن صفات القيادة لا تتوفر فيهم. القائد الحقيقي هو الذي يجد في نفسه رغبة حقيقية في القيادة ويجد إرضاء لنفسه في تحمل أعباء القيادة. (الشتواني، 1983: 229).

فالقيادة الإدارية الناجحة تحتم على القائد أن يجعل من نفسه قدوة صالحة في جميع أعماله وتصرفاته. فالقائد الفعال أو الكفاء يجب أن تتوفر في قيادته ثمانية عناصر كما أوردها مطاوع وحسن (1980: 221-222).

1- الإجابة أو تفويض السلطة: وهي أن يخول المدير غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.

2- العلاقات الإنسانية الطيبة: وهي تبدأ من إيمان المدير بأن جماعة العاملين معه هم بشر لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم وفي نفوسهم آمال تتعلق بالعمل وخارجة ويتطلب ذلك الاحتفاظ بمعنويات عالية من الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم.

3- التوجيه الجيد لاتصالات العمل: ويقصد به توصيل الأوامر والمعلومات من الإدارة إلى مختلف المستويات الإدارية في العمل وبالعكس بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الأكمل.

4- الإدارة الاستشارية: ويقصد بها أن تستشير الإدارة موظفيها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل.

5- **الدوافع الايجابية:** أن تبصير الأشخاص بالأغراض التي من أجلها يؤديون أعمالهم يساعد كثيراً على رضائهم الشخصي عن هذا العمل.

6- **تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات:** ومختلف المستويات الإدارية بالمنظمة أو الوزارة يساعد ذلك على تألف الجهود ووحدة المنظمة.

7- **النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة:** ويتطلب ذلك من المدير أن ينمي معلومات من يعملون معه ويزودهم بالخبرات اللازمة وأن يغير من عاداتهم إذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصلحتهم من أجل تحقيق الأهداف العامة.

8- **القدوة الحسنة:** القيادة الماهرة التي تجيد فن التوجيه والتنسيق لا بد أن ترتقي إلى مستوى المركز الذي تشغله بحيث تعتبر قدوة للعاملين في كل ما تقوله أو تفعله.

9- **القدرة على التعبير الكلامي:** إن القدرة على الاتصال الشفهي تؤخذ في الاعتبار كصفة من الصفات القيادية، كما أن القدرة على التحدث خاصة عندما تتطلب المواقف ذلك، تعبر عن أحد المتغيرات الهامة للقيادة. (العمرى، 1978: 309).

وبناءً على ما سبق توضيحه ترى الباحثة بأنه بالرغم من المسؤولية الكاملة للملقة على عاتق القائد بأنه لا يحاول اتخاذ كل القرارات بنفسه. فهو يحاول أن يخلق من مجموعته وحدة تشاركية تساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة التعليمية وتساعد في اتخاذ قرارات أحسن لكي يتمكن القائد من الاستفادة من الطاقات المتوفرة للأفراد الذين يعملون معه فعليه أن يزودهم بجمع المعلومات والمعرفة والحقائق حتى يزيد من خبرتهم ومن قدرتهم على مشاركته مشاركة فعالة.

ويمكن أن نصف القائد الإداري الناجح بأنه الشخص الذي يستطيع عادة إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة التعليمية، وذلك بما يتمتع من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه. ف شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جذاباً لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتوجيهاته. كما أن مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه، وعونهم، وتوجيهه، وتذليل صعاب عملهم، كلها عوامل تؤثر على قوة القيادة لمجموعته.

وفي ضوء ذلك وضع زويلف والعضايلة (1993، 28) بعض الخطوط العامة يصفها بها القيادة التي يعيش في إطارها القائد الفعال وهي:

- أ- لابد للقائد أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه، فيتلصص مشاعرهم، ويتحسس الأمور من حيث هي، وكما يرونها ويشعرون بها ويستجيبون لها.
- ب- كما لا بد للقائد أن يبتعد عن اللوم والتجريح العلني، حيث ذلك من شأنه أن يجرح الشعور بالكرامة واحترام النفس أمام زملاء العمل. ولا ينتج غير البغضاء والحق.
- ج- كما على القائد أن لا يوهم المرؤوسين بقدراته أولاً يدعي بما هو ليس عليه، إذ سرعان ما يكتشف المرؤوسون كفاءة رؤسائهم ومهاراتهم.
- د- كما لا بد للقائد أن يكون قريب المنال من مرؤوسيه، يستطيعون الوصول إليه مثلما هم قريبون إليه، وبذلك يستطيع القائد معرفة ما يجري داخل نفوس العاملين.
- هـ- كما يجب إبعاد العصابي عن القيادة أو الإشراف إذ أن فاقد الشيء لا يمكن أن يعطيه.

العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي:

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي عوامل تخص القائد، وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وثالثة تخص الموقف والبيئة، وفيما يلي توضيحها:

أ- العوامل التي تخص القائد:

1- مدى ثقته في مرؤوسيه:

إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم للمسؤولية، ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهتهم الموقف. وعادة ما يختبر المدير مرؤوسيه من ناحية مدى كفاءتهم ومدى قدرة الاعتماد عليهم في مواجهة المشاكل وعادة ما يتساءل المدير أي المرؤوسين أكفأ على مواجهة هذه المشكلة؟ ولكن عادة ما يثق في قدراته أكثر ما يثق في قدرات مرؤوسيه.

2- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة.

القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

3- ميوله القيادية الشخصية.

وأخيرا يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها.

فقد يهوى القياد بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في كثير من أعماله. منهم من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيه في الكثير من وظائفهم.

(العمرى، 1978:334).

ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية. فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات. وفوق كل هذا وذاك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية. (القيوتي، 2000:189).

ج- ظروف البيئة :

وظروف البيئة، هي بيئة العمل والمنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها، لها الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي. إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثيرا من المتاعب والصعاب وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة هنالك موقع المنظمة الجغرافي، إذ أن بعد المنظمة أو كبر حجمها أيضا يلزمها المشاركة. وما دمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في إتباع النمط القيادي.

فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والإخاء والتماسك وتمائلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية، كالتعليم والخبرة، كلما تشجع الرؤساء على الاتجاه لمشاركة العاملين. (زويلف و القريوتي، 1989:172).

د - الموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

هـ - الضغوط الزمنية :

تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على المدير، فكلما شعر المدير أن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار.

كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس فكلما زادت درجة استقرار المنظمة اتجه المديرون إلى أسلوب المشاركة. (العمرى، 1987:339).

مصادر الأفراد الإداريين.

تستطيع الجامعات الفلسطينية أن تلبي حاجاتها من أعضاء الإدارة من عدة مصادر أهمها الآتي :

1- التعيين من داخل المنظمة نفسها عن طريق الترقية.

تعد الترقية أحد المداخل للحصول على أعضاء الإدارة ولكن يوجد لهذا المدخل بعض المزايا والعيوب. فمن هذه المزايا يرى الموظفون أن المنافسة تنوَج بالترقية.

ولذا فالمعنويات والأداء يفترض أن يتعززا. ويكونوا المرشحون من داخل المنظمة أكثر التزاماً بأهدافها وأقل رغبة في تركها.

أما من ناحية أخرى فقد تكون النتيجة عكسية حيث نجد أن الموظفين الذين تقدموا لم يحصلوا عليها، وهذا يجعل الموظفين داخل المنظمة غير قانعين. فمن هنا يقتضي الأمر إلى إبلاغهم بأسباب رفضهم، وإبلاغهم بالإجراءات العلاجية حتى يتسنى لهم النجاح في المستقبل والحصول على الترقية في الوظيفة الشاغرة.

ولدى يجب أن تعمم الوظائف الشاغرة على الموظفين كافة حتى يمكن تسهيل سياسة الترقية من داخل المنظمة.

2- الإعلان كمصدر للمرشحين.

إن أسلوب الإعلان لجذب المرشحين هو أسلوب فعال لإمداد المنظمات بأصحاب الياقات الزرقاء والعاملين بالساعة، وكذلك الموظفين العلميين، والمهنيين، والفنيين.

فيمكن أن تكون إعلانات الصحف الحلية مصدراً جيداً للمساعدات من ذوي الياقات الزرقاء، والموظفين الكتبة والموظفين الإداريين في المستوى الأدنى.

أما بالنسبة للموظفين المختصين والمحترفين، فتستطيع المنظمة أن تعلن في المجالات المهنية والتجارية ويوجد صحف متخصصة لها النوع من الإعلانات.

3- الموردون المنفذون.

إن الموردين المنفذين Executive Recruiters (ويطلق عليهم أيضاً: صائدي القمة) يعدون مصدراً هاماً للمرشحين للإدارة العليا. وقد تكون النسبة المئوية للوظائف التي تشغل عن طريق هذه الخدمات الصغيرة، ولكن هذه الوظائف تشمل معظم الوظائف الفنية والتنفيذية الهامة. وبالنسبة لوظائف التنفيذيين، فقد يكون صائدو القمة هم المصدر الوحيد.

إن الموردين المنفذين يعدون من المحترفين في البحث عن المرشحين، ولهم اتصالاتهم الواسعة وقدرتهم الكبيرة على استقطاب أفضل وأكفأ المرشحين ولهذا فإنهم يتمتعون بسمة طيبة، وتعول المنظمات عليهم كثيراً في مهمة البحث عن إداريين محترفين. (علي والموسوي، 2001: 147).

4- الاستقطاب الجامعي Collage Recruiting

إن الترقية من الداخل تعد مصدراً من المصادر الهامة للمرشحين للإدارة، ويتم تعيين كثير من هؤلاء المرشحين القابلين للترقية من خلال الاستقطاب الجامعي، وأهم ما يميز الاستقطاب الجامعي هي أن تكون المصدر المهم لتخريج الطلاب والعيب الرئيسي هو أن الاستقطاب الجامعي يمكن أن يكون مكلفاً ومستنزفاً للوقت من وجهة نظر الأفراد القائمين على عملية الاستقطاب.

وحتى يمكن استبعاد المرشحين غير الصالحين من الاستقطاب الجامعي، ويتعين على المديرين أن يضمنوا أنه قد تم تدريب من تمت مقابلته من المرشحين

ليكونوا فعالين، وأنهم قد تم إعدادهم داخلياً وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل وإكسابهم خبرة في هذا المجال.

5- إعطاء المعلومات والطلبات المباشرة.

إن التقديم المباشر إلى المكتب يعد مصدراً مهماً للمتقدمين. وتقوم بعض الجامعات بتشجيع المتقدمين وتزويدهم بالمعلومات. ويتم الإعلان عن الوظائف الجديدة وطلبات التوظيف في النشرة الخاصة بالجامعة ويتم تعليقها على لوحة الإعلانات سواء داخل الجامعة أو خارجها، وتقدم جوائز لتقديم المعلومات تنتهي بالتعيين. وهذا النوع من الحملات يمكنه تخفيض تكاليف الاستقطاب بتخفيض تكلفة الإعلانات. وبالتالي يمكن أن يتوفر مرشحين من ذوي الكفاءات والمهارات العالية، لأنه يمانع كثير من الناس في تقديم مرشحين غير كفوءين لممارسة العمل الإداري.

الفرق بين القيادة والإدارة .

تختلف القيادة عن الإدارة وإن كانت جزءاً منها وتحتل القيادة دوراً محورياً في الإدارة. ولقد ذكر الهواري (2002:245) ما نقله عن "ماكينزي" في الفرق بين القيادة والإدارة للتفكير في الأشياء. وخصص التفكير في المفاهيم للأفكار والتنفيذ الإداري لمهام الأشياء . وخصص تهيئة وتسكين الموظفين والإشراف عليهم ورقابتهم للقيادة بينما جعل صناعة القرارات عامة.

وأما ما نقله عما ذكره (كوتر) عن الفروق بين القيادة والإدارة على الوجه التالي:

المقارنة بين القيادة والإدارة

جدول رقم (1)

وجه المقارنة	الإدارة	القيادة
نقط الاهتمام	1- التخطيط والموازنات:	1- تحديد الاتجاه:
	وضع الخطوط التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك.	تنمية رؤية مستقبلية وغالبا ما يكون المستقبل البعيد، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز تلك الرؤية.
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	2- تنظيم وتهيئة القوى البشرية.	2- توجيه البشر:
	وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين الأفراد والمجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها.
التنفيذ	3- الرقابة وحل المشكلات:	3- التحفيز والإلهام:
	متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء.	تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية.
المخرجات	4- انه يحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين.	4- يحقق تغيرات أحيانا تغييرات جوهرية ومفيدة مثل سلع أو خدمات جديدة يريدها المستهلك. - علاقات طيبة مع المرؤوسين.

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم. (عبيدات، 2001: 43).

وبعد استعراضنا للفرق بين القيادة والإدارة وعلى الرغم من هذا الفرق الواضح فإننا لا يمكن أن نميل إلى المفاضلة بينهما، ولكن نكتفي بالتمييز بينهما فحسب، ولكننا عندما نميز بينهما لا نقول بأن القيادة الإدارية أفضل وأسمى درجة من الإدارة أو أن المدراء ينبغي أن يعملوا جاهدين على أن يصبحوا قادة إداريين، وذلك لأننا نؤمن بأن هناك من المواقف الإدارية ما يتطلب تفضيل سلوك الإدارة ويوجد أيضاً مواقف أخرى تتطلب تفضيل سلوك القيادة الإدارية.

وإننا لو نظرنا إلى القيادة الإدارية في الإسلام نجد أنها ليست وظيفة من الوظائف بل هي أسلوب للحياة ومنهج للتطبيق هدفها في النهاية تحقيق دور الخلافة وإرضاء الله تعالى وتنفيذ أوامره واجتتاب نواهيه. كما أننا نجد أن الإسلام قد جعل موضوع القيادة واجب في كل جماعة ذات هدف مشترك أيّاً كان حجمها وذلك حفاظاً عليها من التفرق وتحقيقاً لمصالحها فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم - "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم". (مسند الإمام أحمد، ج2: 176).

فالقيادة تؤدي إلى ضبط أمورهم والبعد عن التضارب والاختلاف الذي يؤدي إلى التمزق والفرقة. ومن هنا نرى أن الإسلام قد اعتبر القيادة ضرورة شرعية وقاعدة اجتماعية لا يجوز إهمالها بأي حال من الأحوال. وإذا كان الرسول صلى الله عليه وسلم - قد أوجب القيادة لثلاثة يكونون في الخلاء فلا شك أن تكون من أوجب الواجبات في مؤسساتنا التعليمية وخاصة في الجامعات الفلسطينية مما لها من تأثير على أداء تلك الجامعات وتحقيق أهدافها والعمل على تقدمها الحضاري.

وبعد توضيحنا للفروق بين القيادة والإدارة فلا بد من معرفة الفرق بين القائد والمدير ولكن يمكننا هنا أن نتساءل:
هل كون المدير مديراً يجعله قائداً؟.

لا شك أن القيادة هي إحدى وظائف المدير، وأن المرؤوسين ينظرون إلى مديرهم كمصدر للقيادة، إلا أنه مع الأسف قد نجد أحد المديرين غير قادر على الاطلاع بدوره القيادي ويظهر ذلك من خلال:

- افتقار المدير لسمات المبادأة والمهارة وقوة الشخصية.
- عدم قدرته فهم سلوك الآخرين وبالتالي عدم التأثير على سلوكهم.
- كثرة النزاعات والصراعات بين المدير ومرؤوسيه.
- عدم اقتناع المرؤوسين به. (دحلان، 2006:14)

ولمعرفة الفرق بين المدير والقائد لقد قام الهواري (2002:248) بعمل مقارنة بين المدير والقائد نتيجة لدراسة قام بها لتمديد الفروق بين المدير والقائد وهي كالآتي:

القائد	المدير يفعل
الْقَائِد	يفعل الأشياء
الصواب	الأشياء بطريفة صواب

- 1- القائد يفكر.
- 2- القائد يضع رؤية.
- 3- القائد يعبئ الطاقات ويبني روح الفريق.
- 4- القائد يحفز معنوياً.
- 5- القائد يتعامل مع البشر.
- 6- القائد يدير بالمعاني والآمال.
- 7- القائد يبحث عن الجديد.
- 8- القائد انفعالي ملئ بالمشاعر.
- 9- القائد ايجابي نحو الأهداف.
- 10- القائد يطلب مشاركة التابعين في القرارات.
- 11- القائد يستخدم الجانب الأيمن من المخ

- 1- المدير ينفذ.
- 2- المدير يخطط.
- 3- المدير ينظم ويحدد اختصاصات.
- 4- المدير يكافئ.
- 5- المدير يتعامل مع النظم والأشياء.
- 6- المدير يدير باللوائح.
- 7- المدير يدير بالسوابق والمألوف.
- 8- المدير موضوعي منضبط.
- 9- المدير سلبي نحو الأهداف.
- 10- المدير يتخذ القرارات ربما يشرحها.
- 11- المدير يستخدم الجانب الأيسر من المخ.
- 12- المدير محفز من خارجه.

يتبين لنا مما سبق بأن الفرق الجوهرى بين المدير الإدارى والقائد هو أن المدير يعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من أعلى فى إصداره للأوامر والقرارات تلك السلطة الناتجة من مباشرته لوظيفته وهو فى هذا يعتبر مفروضاً على الجماعة. أما القائد فيستمد سلطته من الجماعة ذاتها، فالقيادة تتبع من الجماعة ويشعر الأفراد بالحاجة إليها، ويؤمن القائد بأهداف الجماعة ويشعر بشعورها ويستمد فيها سلطاته. أما الإدارة فتستمد سلطته من خارج الجماعة. ويقبل العاملون سلطات المدير خوفاً من العقاب. فالمدير مفروض على الجماعة ويعمل على الحفاظ على مركزه بجميع الوسائل حتى ولو كان ذلك على مصلحة الجماعة.

بناءً على ذلك يمكن القول بأن القائد يمكن أن يكون مديراً أو لا يكون. فإذا كان القائد فى مركز إدارى له سلطة الإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة للقيام بمهامه ومسؤولياته، فإنه فى هذه الحالة يمكن أن يجمع بين صفتي القائد والمدير فهذا يمكن أن يكون هو الوضع الأكثر فعالية. لذا يجب عندما نريد أن نعين شخصاً فى منصب إدارى أن نبحث عن الشخص الذى تتوفر فيه صفات القيادة وأن تتوفر فيه الاستعدادات القيادية التى تمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته على أكمل وجه من أجل تحقيق الأهداف.

الجزء الثاني

تفويض السلطة

مقدمة:

نظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل وزيادة الأعباء الإدارية مع وفرة في أعداد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعات فكان لا بد من إحداث تطور شامل في الإدارة مسئول عنه إداري قائد يستشعر مشقة هذا العمل وفي نفس الوقت قد يخول لهم بعضاً من اختصاصاته وسلطاته وعليه فإن تفويض السلطة أمر هام حيث يعتبر من أساليب الإدارة الناجحة عند القيام بعملية الإصلاح الإداري. فالتفويض من أهم الكفايات الإدارية، وفي نفس الوقت عملية محفزة للعمل ... وعدم احتكار السلطة أو تركيزها في يد رجل واحد حتى يسمح بالفدية الخلاقة بالظهور والبقاء. (فليه وعبد المجيد، 2005:321).

ويعد تفويض السلطة في مجال الإدارة أمراً في غاية الأهمية: لأنه يساعد الرؤساء على انجاز مهامهم من خلال الآخرين مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، ويزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات ايجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية، ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى، مما يخدم مصلحة العمل من خلال ما يوفره من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفعالية وشرعية التنظيم. لابد أن تتم عملية تفويض السلطات على مختلف المستويات الإدارية وإلا تولد لدى المرؤوسين شعور بعدم المبالاة وعدم الانتماء. الأمر الذي قد يؤدي إلى جمود المؤسسات وتقويضها. (الرفاعي والظفيري، 1999:326-328)

وللتفويض الإداري أهمية في جامعاتنا الفلسطينية حيث يتم بموجب توزيع السلطات على المستويات الإدارية المختلفة، لذا فهو يحد من المركزية، ويعطي الفرصة للمديرين لدراسة الخطط والبرامج، وحل المشاكل الهامة. كما أن التفويض يعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية لتمكينهم من تولي المناصب

القيادية في المستقبل. قبل الحديث عن تفويض السلطة نرى لزماً علينا توضيح المفاهيم التالية: السلطة والمسؤولية، ومفهوم تفويض السلطة.

أولاً: السلطة والمسؤولية.

لقد وردت تعريفات متعددة لتعريف مفهوم السلطة، فقد عرفها الطويل (1990:278) بأنها تمثل شكل عام قدرة فرد أو جماعة في التأثير على أفعال رد أو جماعة آخرين بأن اعتبار رغباتهم كمتغير في هذا التغيير.

وعرفت السلطة على أنها "القوة التي تمكن الأفراد من القيام بتحمل أعباء المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. وكل شخص مسئول عن القيام بأعمال معينة لا بد وأن يكون عنده سلطة صريحة أو ضمنية تمكنه من القيام بهذه الأعمال". (الشتواني، 1983:123)

وعرف أبو الخير (1995:11) السلطة على أنها "حق إصدار الأمر إلى الآخرين وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذي يعتقده من يملك السلطة أنه لصالح أهداف المنشأة أو الأهداف الفرعية".

ويرى كتاب الإدارة التقليديين أن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته. فهم يرون أن سلطة المدير الرسمية تستند إلى قوة ذات صبغة قانونية أو شرعية تمنح الحق في إصدار الأوامر والتعليمات لتابعيه لحملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وتقوم القيادة أساساً على عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه لتوجيه جهودهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. (كنعان، 2002:213).

ويعرفها الملتنقى التربوي (2005:49) بأنها "هي الحق في اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات المرؤوسين وأفعالهم".

"والسلطة هي الصلاحيات المخولة لشخص ما لتضع في يده القوة التي تمكنه من إعطاء التعليمات الملزمة والأوامر الواجبة للمرؤوسين لتنفيذها بما يخدم أهداف المدرسة التي يعمل بها". (الأغبري، 2000:18).

"السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وفي اتخاذ القرارات من أجل توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين". (درويش، 1973:30).

ويرى العماد (2001:203) السلطة أنها "القدرة التي يؤثر الفرد من خلالها على الآخرين بحيث يدفعهم للقيام بأعمال وأفعال بغض النظر عن رغباتهم".

فيمكن أن نستخلص من خلال التعريفات السابقة بأن السلطة هي التحويل الرسمي الذي يمنحه المدراء في الدوائر الجامعية لأحد موظفيها لتولي مهام محددة التي تمكنه من التصرف بحرية في إصدار القرارات إلى رؤوسيه لتنفيذ تعليماته والقيام بالواجبات الموكلة إليهم من دون أي اعتراض أو رفض.

وتعرف الباحثة السلطة إجرائياً بأنها "حق القائد أو الرئيس الإداري في الجامعات الفلسطينية في التصرف وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات الإدارية المكتسبة من الوظيفة التي يشغلها".

فلا تعني السلطة استعمال القسوة مع الرؤوسيين لإجبارهم على انجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما أنها لا تعني أن للمدير الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات لأن هناك حدوداً وقيوداً للسلطة الإدارية بعضها داخلي في المنشأة ونظامها الداخلي أو في القيود المتمثلة في أهداف المنشأة وسياساتها العامة، وبعضها خارجي يتمثل في الأنظمة والقوانين والسياسات للدولة التي تعمل بها المنشأة وكذلك في الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المنشأة. (آل علي والموسوي، 2001:109).

ويتضح لنا مما سبق بأن السلطة ليس لها صبغة شخصية إنما يستمدّها صاحبها من المركز الذي يحتله. وبعبارة أخرى إن هناك علاقة وظيفية بين مركز معين والسلطة المنطوي عليها هذا المركز. كما أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم المسؤولية:

وتعرف المسؤولية بأنها "الالتزام باستخدام السلطة للقيام بانجاز مهام معينة باتجاه الذات واتجاه الغير، وبالتالي فإن قبول الفرد للسلطة يعني قبوله لتحمل مسؤولياته أمام نفسه وأمام رؤسائه". (البركاتي، 2002:9).

ويعرفها الأغبري(2000:23) على أنها "التزام الفرد بالمهام الموكلة إليه وتحمل نتائج الإخلال بها".

" فهي التعهد والالتزام بالقيام بواجبات وأعمال محددة. وحيث أن المسؤولية تتمثل في قبول الفرد للقيام بأنشطة وواجبات معينة، لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال طبقاً للمعايير الموضوعة.(الشرقاوي،2006:116).

وعرفت المسؤولية بأنها "محاسبة الشخص على أدائه أو انجازه للواجبات التي يتوجب عليه أن ينجزها.(الملتقى التربوي،2005:49).

ويمكن تعريف المسؤولية إجرائياً بأنها "التزام الموظف الإداري في الجامعات الفلسطينية للسلطة التي فوضت له من مديره بعد قبوله لها ويعني بأن يتحمل كامل مسؤولياته أمام مديره في انجاز المهام والواجبات التي وكلت إليه".

ومن الجدير بالذكر القول أنه يوجد ارتباطاً شديداً بين السلطة والمسؤولية حيث يجب أن يكون تكافؤ وموازنة، فالمثل يقول (فاقد الشيء لا يعطيه) ولذلك فإنه لا يجوز مسألة موظف ما عن انجاز عمل لم يمنح سلطة القيام به .

فالسلطة تمنحه القوة والإقدام للقيام بالعمل الذي منحت له السلطة لممارسته. وبالتالي فهو ملزم بتحمل مسؤولية قيامه بذلك العمل وانجازه على أكمل وجه.

ويمكننا اعتبار المسؤولية بأنها المحاسبة عن نتائج قد تم الالتزام بها. وبالتالي فإن المسؤولية ليست في المحاسبة عن أنشطة أنجزت ولكن العبرة دائماً تكون بالنتيجة وليس بالأنشطة لأننا لا نوافق على قول أن الغاية تبرر الوسيلة. وأن مسؤولية كل مدير هي مسؤولية النتائج المتوقعة من منصبه ومحاسبته عليها.

كما أن محاسبة الفرد عن تحقيقه نتائج معينة تستمد منطقتها من منطق المنصب نفسه الذي يشغله كل مدير وكل فرد. فمنطق الأجزاء دائماً منطق نتائج وليس منطق أنشطة (مدخلات). (الهواري،1976:211).

"وإن السلطة والمسؤولية هما عاملين متقابلين يؤدي التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة وتخرج من هذا إلى مبدأ "ضرورة تعادل وتناسب السلطة والمسؤولية". (مطاوع،2003:172).

تصنيفات السلطة :

هناك أنواع مختلفة للسلطة، فقد حدد Max Weber عالم الاجتماع الألماني وأحد رواد النظرية البيروقراطية ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة وهي: السلطة التقليدية، السلطة الجذابة، السلطة الرشيدة. (الأغبري، 2000:134)

ولكن يوجد أنواع أخرى للسلطة تضاف إلى تلك التي حددها Max Weber وهي ما سنتطرق إليه بعد عرض الأنواع الثلاثة الأولى.

1- السلطة التقليدية:

يعتمد هذا النوع من السلطة على عامل السن والمكانة الاجتماعية للفرد، ويدعن لها أفراد التنظيم كما يتقبلها المجتمع كجزء من العرف والتقاليد السائدة فيه ويؤمن بها وتكون هذه السلطة أكثر شيوعاً في المجتمعات القبلية والبدوية.

2- السلطة الجذابة:

تتمثل هذه السلطة في القادة العظام والمتميزين من أبطال الحروب والزعامات القيادية، فهي تعتمد على الصفات الشخصية والقدرات والخصائص المميزة للقائد مما يجعل المجموعة تلتف حوله وترى بأن صفاته خارقة ونفوذه قوي وفعال، مما يمكنه من تحقيق أهدافهم وطموحاتهم. (الحريري، 2008:77)

3- السلطة الرشيدة:

هذه السلطة تتمثل في المنصب بغض النظر عن شاغله، حيث أن أي فرد يتمكن من الوصول إلى ذلك المنصب وممارسة السلطة وفقاً للنظم والقواعد المتفق عليها، ويطلق على هذه السلطة أيضاً، السلطة القانونية أو السلطة العقلية، فالمديرون في هذه السلطة قادرون على الحصول على مطاوعة مرؤوسيه، نظراً لقدرة المدير على تفسير وتوضيح الأبعاد الوظيفية والفنية للتطورات والتغيرات المستقبلية وضرورة هذا التغيير للنظام والتنظيم. (الحريري، 2008:77)

4- السلطة التنفيذية:

تعتبر السلطة التنفيذية عن السلطة الأساسية للمنظمة، فهي تمثل السلطة النهائية لاتخاذ القرارات في الأمور التي تؤثر على الآخرين وتعتبر السمة الأساسية المميزة لعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين، ولا تمثل السلطة التنفيذية سلطة لانهائية فهي تمارس في حدود معينة تتمثل في الأعباء الملقاة على عاتق الفرد الذي تفوض إليه والذي يكون

مسئولاً عن تحقيق هدف ما أو المساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة. (العمرى، 1982:350).

5- السلطة الاستشارية:

هي السلطة الممنوحة لتحضير توجيهات وتوصيات واقتراحات. وصاحب هذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ اقتراحاته أو توصياته للآخرين وعليهم أن يقبلوها كما لهم أن يرفضوها، أما إذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات باسمه وتصبح بذلك أوامر لا يجوز رفضها ويمثل هذه السلطة المستشارون الفنيون والإداريون والخبراء والباحثين. (مطاوع وحسن، 1980:190-191).

6- السلطة الوظيفية

بمقتضى هذه السلطة يمارس أحد المديرين (التنفيذيين أو الاستشاريين) سلطة وضع أو تحديد كفاءة السياسات أو البرامج و العمليات في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون. وبتعبير آخر هي السلطة التي يتمتع بها مدير لعمل معين يقوم بها الأفراد في أقسام أخرى. مثال ذلك حين يقوم مدير المالية في منظمة بسلطة تحديد شكل الكشوف المالية التي يتم العمل بها في بعض الأقسام الأخرى في المنظمة، أو حين يقوم مدير الأفراد في المنظمة بإصدار تعليمات تخص الأفراد العاملين إلى المديرين التنفيذيين في المنظمة. ويبرر ذلك بأن معرفته وإتقانه لخصوصية هذه التعليمات يستدعي تفويضه هذه السلطة. والسلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف سلطة المديرين التنفيذيين ويؤدي إلى تعقيد علاقات السلطة الإدارية. (آل على والموسوي، 2001:111) .

7- السلطة القانونية:

وهي حرية الرئيس من الناحية القانونية لاتخاذ إجراء معين مثل السلطة القانونية لمدير المالية في الجامعة في التصرف قانونيا في الاعتمادات المالية المخصصة للجامعة والسلطة القانونية في محيط الإدارة التعليمية لا تخرج كونها سلطة إدارية فلا يمكن أن يكون لأي مدير سلطة قانونية أكبر من السلطة الوظيفية أو التنفيذية التي يستطيع أن يمارسها في السلم الإداري.

8-السلطة النهائية:

وهي تعبر عن الأصل الذي يستمد منه رئيس القسم أو مديري الإدارة أو وكيل الوزارة أو الوزير الحق في اتخاذ قرارات معينة فكل واحد من هؤلاء يستمد سلطته من رئيس الجمهورية ويستمد الرئيس سلطته من الشعب وعلى هذا يقال أن الشعب هو مصدر السلطات فهو السلطة النهائية. (مطاوع، 2003:174)

السلطة وعلاقتها بالمركزية واللامركزية.

إن أحد المداخل الهامة في التنظيم الإداري هو مدى أو درجة تركيز السلطة أو عدم تركيزها في الهيكل التنظيمي. وسنتناول فيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالمركزية واللامركزية والتي من أهمها :

"المركزية وتعني الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى ديوان الوزارة في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل. أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجري العمل التنفيذي على مستوى المناطق المحلية". (مطاوع، مرجع سابق: 175).

ويرى آل على والموسوي (2001:114-115) بأن المركزية "هي مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة. أما اللامركزية فهي تعني درجة توزيع أو انتشار السلطة في مستويات المنشأة كافة".

"والمركزية تعني تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في يد المراكز القيادية العليا. واللامركزية هي توزيع السلطة أو الحق في اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية العليا، والمستويات الإدارية الدنيا". (عثمان، 1990:152).

وعرفت المركزية بأنها "حصر السلطة في يد المستوى الإداري الأعلى في المشروع حيث يكون له وحدة الحق في اتخاذ كافة القرارات بين المستويات بمعزل عن مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال. أما اللامركزية الإدارية فهي أسلوب إداري يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه حيث يفوض الرئيس إليهم بعضاً من سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكولة إليهم".

(هاشم، 1981:142).

ونعرف المركزية إجرائياً بأنها "تمركز السلطة وحق اتخاذ القرار في يد القائد الإداري في الجامعات الفلسطينية وعدم تفويضها إلى موظفيهم. أما اللامركزية فهي درجة توزيع السلطة وحق اتخاذ القرار من مدراء الأقسام في الجامعات الفلسطينية إلى موظفيهم".

وبعد استعراضنا للسابق يمكننا القول بأن المركزية واللامركزية يرتبطان أساساً بتفويض السلطة. لذا فالمهم هو الوقوف على مقدار السلطة المفوضة. على أن تفويض السلطة مسألة نسبية، بمعنى أن المدير لا يستطيع أن يفوض كافة سلطاته وإلا كانت النتيجة توقفه عن الإدارة إذ يختفي مركزه الفعلي كمدير كذلك فإن عدم تفويض السلطات وتركيزها في يد الرئيس الإداري الأعلى يؤدي إلى عدم وجود مديرين مساعدين بل يؤدي إلى عدم وجود التنظيم الإداري الذي يستند أساساً إلى تفويض السلطة.

"فالسلطة هي أساس العمل الإداري، وعلاقات السلطة هي التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وتفويض السلطة هو أساس قيام التنظيم الإداري. فإذا أحجم المدير على أن يفوض أيّاً من سلطاته التي يركزها في يده ويستأثر في اتخاذ كافة القرارات في مختلف المسائل وبحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية، فإنه بلغة الإدارة نقول أن هذا النموذج الإداري يؤدي إلى عدم خلق وظائف إدارية مساعدة إذ يقتصر الأمر على مستوى إداري واحد ترفع إليه كافة المسائل للتصرف فيها". (هاشم، مرجع سابق: 142-143).

"وترتبط المركزية واللامركزية بتفويض السلطة أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت اللامركزية والعكس صحيح. ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في التطبيق العملي. وتحاول كل منظمة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها والظروف البيئية التي تعمل بها". (آل علي والموسوي، 2001: 115).

"والمركزية لا يمكن أن تتجح في المنظمات الكبيرة دون اللجوء إلى اللامركزية في ظروف معينة. كما لا توجد مركزية مطلقة، ويتجه التنظيم إلى المركزية كلما زادت القرارات التي تتخذ في قمة التنظيم وقلت في المستويات الدنيا. ويميل التنظيم إلى اللامركزية كلما قلت القرارات المتخذة في قمة التنظيم وزادت في المستويات الإدارية الدنيا. كما أن هناك قرارات لا بد أن تتخذ مركزياً بسبب أهميتها". (عثمان، 1990: 179).

ويتم تحديد القرارات التي تتخذ مركزياً ولا مركزياً بموجب قواعد قانونية. كما تختلف تفويض السلطة عن اللامركزية. إذ يتم تفويض السلطة بتنازل الرئيس عن جزء من سلطاته إلى من هم دون في المستوى الإداري ضمن شروط معينة. وله أن يسحب هذا التفويض متى وجد ذلك ضرورياً. كما أن المفوض إليه الصلاحيات يتخذ القرارات بالنيابة عن الجهة المفوضة ولحسابها. ولكن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن نتائج أعمال ما فوض له. أما اللامركزية فإن توزيع السلطات يتم وفق سند قانوني وتترتب مسؤولية قانونية فيما إذا انتهكت تلك القوانين تنظرها السلطات القضائية. (زويلف والعضايلة، 1993:179).

ويتبين لنا مما سبق بأن تكون السلطة مركزية إذا كان الاتجاه السائد عدم ميل المديرين إلى تفويض جزء من سلطاتهم إلى أي من مساعديهم ومرؤوسيههم وتكون السلطة لامركزية إذا كان الاتجاه نحو تفويض السلطة بدرجة كبيرة في جميع المستويات المختلفة المكونة للهيكل التنظيمي.

وأنه ليس هناك نمط محدد لاستخدام نموذج إداري يعتمد على المركزية واللامركزية. فهناك ظروف تصلح فيها المركزية الإدارية وظروف أخرى تصلح فيها اللامركزية الإدارية. والقيادة الحكيمة هي التي تأخذ بمزايا كل من الاتجاهين وتتفادى عيوبهما وتجمع بينهما في تنظيم إداري واحد.

وبعبارة أخرى فإن المركزية واللامركزية هي مجرد اتجاهات ويمكن النظر إليهما باعتبارهما يمثلان طرفين متباعدين ومن النادر أن نجد أيّاً من المركزية واللامركزية كاملاً وبمفرده في التطبيق العملي. ولذلك فإن المدخل في دراسة التنظيم الإداري هو معرفة الدرجة التي تطبق فيها المركزية أو اللامركزية عملياً.

وقد أورد كل من آل علي والموسوي (2001:115) زويلف والعضايلة (1993:179) والعمرى (1982:356)، وهاشم (1981:143)، لبعض المواقف التي تتطلب اللجوء إلى اللامركزية الإدارية ومنها:

- 1- عندما تزداد أعداد وأهمية القرارات التي تتخذ على المستويات الدنيا من التنظيم.
- 2- كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.
- 3- السرعة في اتخاذ القرار لمعالجة ظروف تحيط بالمشكلة التي لا تتطلب التأخير.
- 4- كلما قلت المراجعة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا.

- 5- توفر الكفاءات اللازمة لاتخاذ القرار ومدى قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية.
- 6- فلسفة الإدارة في ممارسة السلطة من قبل الآخرين وميلها إلى مشاركة الأفراد من عملية اتخاذ القرار.
- 7- البعد الجغرافي: إذ يتطلب تباعد فروع المنظمة أن تميل الإدارة إلى اللامركزية لمعرفة الإدارات المحلية بالظروف التي تحيط باتخاذ القرار.
- ولكن إنني أرى بأن لكل من المركزية واللامركزية مزاياها وعيوبها. فمعرفة مزايا المركزية تشكل في الوقت نفسه العيوب الأساسية للامركزية. وكذلك فإن مزايا اللامركزية تمثل في الوقت نفسه العيوب الأساسية للمركزية. ورغم وجود عوامل تؤثر في درجة المركزية أو اللامركزية في الإدارة أو بمعنى آخر تؤثر في درجة تفويض السلطة، فيكون ذلك الأمر متروكاً لحكم الإدارة لكي تقرر إذا كان من الفضل أن تسير في أحد الاتجاهين، فإن الاتجاه الحديث في الإدارة يسير نحو اللامركزية الإدارية بصفة عامة، واستقر الأمر في أن مبادئ الإدارة السليمة هي مبدأ تفويض السلطات وعدم تركيزها.

أ- مزايا المركزية الإدارية:

- تحقق تطبيق المركزية عدداً من المزايا من أهمها:
- 1- يناسب هذا النموذج الإداري المشروع الصغير حيث أوجه النشاط محدودة ونطاق العمليات بالمشروع محدودة كذلك. هذا فضلاً عن أن الإمكانيات المالية للمشروع الصغير قد لا تقدر على تحمل تكاليف نظام اللامركزية الإدارية الذي يصاحبه تعدد المستويات الإدارية في المشروع وتعدد تقسيماته التنظيمية وما يتطلبه ذلك من ضرورة استخدام خبرات وقدرات فردية عالية. (هاشم، 1981: 144).
 - 2- يحقق هذا النموذج الإداري فرصة الانتفاع من خبرات المستويات التنظيمية العليا في المنشأة وقدراتها.
 - 3- هذا النمط الإداري يعمل على تحقيق التنسيق بين كافة نشاطات المنظمة.
 - 4- تساعد على توفير وحدة طرق وإجراءات التنفيذ وتوحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها كافة.
 - 5- تخفف من الإجراءات الرقابية على الوحدات الإدارية. (آل على والموسوي، 2001: 115).
 - 6- تزود المستويات الإدارية العليا بالقوة.

ب- مزايا تطبيق اللامركزية الإدارية:

تحقق اللامركزية عدداً من المزايا كما ذكرها آل على والموسوي (116:2001) أهمها ما يلي:

- 1- السرعة في اتخاذ القرارات وقصر المسافة بين مركز اتخاذ القرار وموقع التنفيذ.
 - 2- تنفيذ القدرات الإدارية للعاملين في المستويات الدنيا وتأهيلهم لاستلام وظائف إدارية أعلى في المستقبل.
 - 3- زيادة رضا العاملين بالمنظمة نظراً لاشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها.
 - 4- يمكن للمنشأة التي لديها وحدات إدارية في مناطق جغرافية متنوعة من اتخاذ القرارات في ضوء الظروف المحلية.
- ويمكن القول بأن هذه المزايا التي تحققها المركزية الإدارية تعجز اللامركزية الإدارية عن تحقيقها. وبعبارة أخرى فإن عيوب اللامركزية للإدارة إنما تتمثل في عدم إمكانية تحقيق المزايا التي تحققها المركزية الإدارية.

أهمية السلطة للمدير:

يستخدم المدير سلطته من خلال التعيين الرسمي لإدارة المنظمة، وذلك يكون للمدير الحق في توزيع المهام على العاملين في المنظمة ويقوم بمتابعة أعمالهم وتقييم أداءهم وتوجيههم، فهو المسئول المباشر عن كل ما يدور داخل المنظمة، ويتولى كل مرؤوس القيام بالمهام الموكلة إليه من قبل المدير، فهو المسئول عن انجازه لهذه المهام وملزم بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليه من المدير، وإلا سيعرض نفسه للمساءلة والمحاسبة في حالة قصوره في أيّاً منها. فالسلطة هي التي تحرك أنشطة المرؤوسين وتجعلها مكتملة لبعضها وهي الطريقة التي من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة و إلى تحقيق التعاون بين أفراد المنظمة.

وتعطي السلطة للمدير الحق في أن يصدر أوامره إلى مساعديه ومرؤوسيه بغرض القيام بأوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع. وهذه السلطة في يد المدير تجنب المشروع وجود حالة من الاضطراب أو تحدث لو أن المساعدين والمرؤوسين كان لهم الحق في التصرف دون توجيه أو تعليمات من رؤسائهم، ولا

يعني وجود السلطة في يد المدير أن يستخدمها استخداماً مطلقاً استبدادياً. (الشتواني، 1983:129) .

لذلك يجب على المدير أن يكون إصداره للأوامر للمرؤوسين على شكل توجيهات وإرشادات واقتراحات وتوصيات، تكون نابعة من مرؤوسيه نتيجة تبادل لوجهات النظر بينه وبين مرؤوسيه ويكون القرار نابعا من المجموعة نفسها وليس منه وحده . ولكن توجد بعض الأمور الضرورية التي يكون لدى المدير سلطة ولا يتنازل عنها بدعوى الديمقراطية واحترامه لآراء المجموعة، لان السلطة تكون في بعض الأحيان ضرورية للمدير لتمكينه من القيام بالمهام المطلوبة منه لتحقيق الأهداف.

ثانياً: التفويض

- مفهوم عملية التفويض وأهدافها

يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، فإذا كانت السلطة هي مفتاح وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم وأكثر الشؤون الإدارية أهمية وألوية، ويرجع ذلك أنه لا يستطيع أي إداري مهما بلغت قدرته القيادية وطاقته الذهنية أن يشرف إشرافاً مباشراً على جميع الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه دون أن يصيبه بعد فترة زمنية تعب جسدي وفكري، مما يضطر إلى تأجيل معظمها مما يؤدي إلى العجز والإرباك في الجهاز الإداري، وفقدان القدرة على إنجاز الأعمال الموكول بها. لذلك لابد من اللجوء إلى تفويض السلطة يتنازل الإداري عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه حتى يخفف عنه عبئ العمل ويعطي الفرصة لمساعديه للتدريب على القيادة وصناعة القرار، فيتفرغ هو للأعمال الأكثر أهمية ويحقق سرعة إنجاز الأعمال الإداري. ويؤدي التفويض إلى المشاركة الفعالة والمؤثرة.

ولا يعني تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها، وإنما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض في أي وقت، من مرؤوسيه، وإعادة تفويضه لآخرين إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها. كما يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها إلى مرؤوسيه ومقدارها، ومقدار هذه السلطة ليس ثابتاً، فهو يتغير من وقت لآخر حسب التغير في حجم المسؤوليات التي يحملها لهؤلاء المرؤوسين. (علي الموسوي، 2001:113).

وتفويض السلطة وسيلة أساسية تساعد الرئيس على أن يتفرغ للمهام الرئيسية التي تناسب مستوى خبرته وترك التفاصيل التي يمكن أن تضيق الكثير من وقته إلى من يفوض إليه القيام بها. غير أن هناك نوعية من المديرين لا يميلون إلى تفويض مرؤوسيهم بجزء من سلطاتهم تجنباً لوقوع هؤلاء المرؤوسين في الخطأ. إلا أنه يجب أن يوضع في الاعتبار دائماً أن المرؤوس لا تتاح له فرصة التعلم وكسب الخبرة إلا إذا أخطأ وصحح إليه رئيسه هذا الخطأ مما ينبغي معه المواءمة بين مقدار الأخطاء المحتملة ومدى الفائدة التي تتحقق بالنسبة لسهولة تدفق العمل وتنمية قدرات المرؤوسين في حالة تفويضهم ببعض السلطات. (مطاوع وحسن، 1980:202).

لذلك يمكن القول بأن التفويض يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى الجيل الثاني من القادة، ومن ثم فإن التفويض ضروري في إحداث تغيير شامل في الأمور الإدارية وإحداث بعض الإصلاح الإداري وحدث اقتصاد وقتي وجهدي ويعمل على إبراز مهارات التعاون بين المدير ومرؤوسيه.

مفهوم التفويض

نظراً لأهمية التفويض في المؤسسات التربوية فقد تناوله العديد من العلماء والباحثين، ومن أهم تعريفات التفويض ما يلي :

"يقصد بالتفويض هو الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في النظام، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار عند مستواه المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام." (الطويل، 1990:136).

"والتفويض هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه." (فليه وعبد المجيد، 2005:323).

ويرى العميرة (2001:206) بأن "التفويض هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسئول الأول عنها."

وعرف الملتقى التربوي (2005:49) التفويض بأنه "إسناد بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يترأى له بطبيعة المسئول الأول عنها".

ويعرف حجاج (2001:169) التفويض بأنه "عبارة عن تنازل القائد عن بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه يمارسوها بالنيابة دون الرجوع إليه، على أن يظل مسئلاً عن تلك الاختصاصات".

أما تعريف التلب (1992:21) الذي عرف التفويض بأنه "يعمل على تحقيق التنظيم الإداري الأمثل من خلال إسناده بعض مهام أو وظائف الرؤساء إلى المرؤوسين، ومنحهم السلطات اللازمة لأدائها مع بقائهم مسئولين عن تلك المهام التي قاموا بتفويضها، حيث يمارس المرؤوسون الصلاحيات المفوضة لهم نيابة عن قاموا بتفويضهم السلطة فالسلطة والصلاحيات هي التي يتم تفويضها".

وتعرف الباحثة التفويض إجرائياً بأنه "إسناد بعض صلاحيات القائد الإداري والمدراء في الجامعات الفلسطينية إلى موظفيهم ولكن مع بقائهم مسئولين عن تلك الاختصاصات التي قاموا بتفويضها بحيث يضمنوا حسن ممارسة موظفيهم لتلك الصلاحيات على الوجه المطلوب".

تعريف تفويض السلطة.

يقصد بتفويض السلطة "هو أن يعهد الرئيس الإداري (ويسمى مفوض) بجزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى (ويسمى بالمفوض إليه)، ويترتب على ذلك أن يحق لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرئيس المفوض." (فليه وعبد المجيد، 2005:323)

وعرف زويلف والعضايلة (1993:75) تفويض السلطة بأنه نقل الرئيس الإداري جانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رئيسه الأعلى.

ويعرف مطاوع (2003:181) تفويض السلطة بأن "يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه".

ويرى البوهي (2001:43) "تفويض السلطة بأن يمنح الرئيس، ويكلف آخرين من مرؤوسيه بجزء من العمل المناط به".

وعرفت تفويض السلطة بأنها "فتح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس". (دي ديرلوف، 2003:128)

ويمكن تعريف السلطة إجرائياً: "هو أن يعهد القائد الإداري في الجامعة بممارسة جزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد موظفيه بقناعة وثقة فيه ليمارسها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن الاختصاصات التي تم تفويضها".

ويتبين لنا من العرض السابق لمفهوم تفويض السلطة بأن التفويض الإداري له أهميته في المنظمة، حيث يتم من خلاله توزيع السلطات على المستويات الإدارية المختلفة، ويحد من المركزية، يعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية واتخاذ القرارات لتمكينهم من تولي المناصب القيادية العليا في المستقبل، والاعتراف بقدراتهم والاستفادة منها. كما أن التفويض لا يعفي صاحبه من المساءلة والالتزام بإنجاز العمل.

أهداف التفويض :

يهدف التفويض إلى تحقيق ما يلي:

الإصلاح الإداري :

ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة. (فليه وعبد المجيد، 2005:323)

التطوير الإداري :

إن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات العامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال ذات الأهمية الأكبر. (البرادعي، 1999:111).

فغياب التفويض يؤدي إلى إرهاق الرؤساء ويحرمهم من فرص التطور.

التخلص من المركزية :

التي من سلبياته عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير .فعملية التفويض تولد لدى العاملين شعوراً بالانجاز والثقة بأنفسهم، ذلك لأن الموظف الكفو والذي توكل إليه مهمات جديدة سيكون سعيداً بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للترقي وليشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب.

الصحة التنظيمية :

تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، وذلك يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل. فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن تقديم خدمة للطلبة في الجامعة بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسئول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها.

التنمية الإدارية :

ويعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للموظفين الأداء الجيد لتفويضهم بعض الصلاحيات وترك حرية التعامل معها. كما أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض رؤية فكرية والاطلاع على معلومات جديدة واكتساب مهارات وخبرة جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات.

الانتماء الوظيفي :

تعزز عملية التفويض لدى الموظف الشعور بالفخر واحترام الذات مما يساعد على تقليل الدوران الوظيفي، ويحفز إلى التفكير بكل من شأنه أن يطور العمل في المؤسسة التي يعمل بها، لأنه يرى نفسه جزءاً منها ويربط مستقبله بها، فيبذل قصارى جهده من أجل تقدمها وتطورها.

المساءلة الإدارية:

وذلك من خلال نظام معلوماتي مع متابعة موضوعيته مما يساهم في النهوض بالإدارة، ومواكبة التطورات العلمية، وهذا يضيف أعباء جديدة على المدير مما يجعله

في حاجة ماسة إلى تفويض بعضاً من سلطاته إلى من ينوب عنه.(فليه وعبد المجيد، مرجع سابق:325).

مزايا التفويض :

نظراً لأهمية التفويض في المؤسسات التربوية وخاصة في الجامعات بسبب التضخم الهائل لأعداد الطلبة وكبر حجم الجامعة، فقد اعتبره العلماء أفضل من التدريب فيرفع كفاءة المدير الإداري الذي يريد القائد إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه، ويرغب المرؤوس في أن يستشعر قيمته والشعور بالرضا، وأثناء التفويض يريد القائد أن يتأكد بأن ما يفوض قد يتم إنجازه على الوجه الأفضل، ويريد المرؤوس من خلال هذه الأعمال الموكلة إليه أن يجد ذاته ويحترمها ويقدرها. ويحقق التفويض الكثير من المزايا بالنسبة للقيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية وأهم هذه المزايا يمكن حصرها فيما يلي:

- عندما يفوض القائد أو المدير البعض فيعدد من مهامه فانه يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية، ويستفيد من غيره (المفوض إليه) في الأمور الأقل أهمية وبالتالي تنمو مهارات المفوض والمفوض إليه وينشغل كل واحد منهم بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وإنجازاً.
- إن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية، وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا لن يتحقق إلا في ظل تفويض السلطة، حيث يكون لدى الرئيس الاستعداد لتحمل الأخطاء الناجمة من التفويض وإعطائهم الفرصة لكي يتعلموا من أخطائهم.(الهواري وآخرون، 1993:245).
- إن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقويم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة عليه أكبر.(فليه وعبد المجيد، 2005:325)

- إن تفويض السلطة يساعد المدير على توزيع جزء من مهامه مما يخفف من أعباءه ويتخلص من بعض الأعمال الروتينية، ويتفرغ للأعمال اليومية ذات الطابع القيادي، بدلاً من أن وقته في الأمور الشكلية والبسيطة، كما أن التفويض يدعم القوة الشخصية للرئيس وزيادة نفوذه داخل المؤسسة، ويحسن من جودة القرارات نتيجة للاقتراب من مصدر المشكلة ويزيد من فعالية المدير من خلال تنمية وتطوير قدرات ومعلومات ومهارات مساعديه من الرؤساء. (المغربي، 1995: 271) و (أبو الخير، 1992: 213-214).
- التفويض يبني فريق متعاون على أساس الثقة في قدرات واستعدادات المفوض إليه.
- إن التفويض يعمل على تنمية قيادات جديدة واثقين من أنفسهم مما يتيح لخلق قادة قادرين لتولي المناصب في المستقبل.
- عملية التفويض تخلق جواً مناسباً للعمل داخل المنظمة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.
- زيادة الرضا الوظيفي: يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف، فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، كل ذلك يمكن أن يساعد على تحسين وتطوير المعنويات. (رضا، 2003: 132).
- تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.
- يحقق المبدأ الذي يؤكد أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين. (الحري، 2007: 86).
- سرعة صنع القرار: لأن التفويض يمنع المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار، وأيضاً يمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل وتطبيق القرار. (فليه وعبد المجيد، مرجع سابق: 327).
- إن تفويض السلطة يحقق سرعة أداء العمل الإداري، مما يحقق أكبر عائد للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، وبأقل تكلفة ممكنة، كما أنه يوفر الوقت والجهد، ويحقق المرونة الإدارية، وينمي روح المبادرة لدى العاملين، ويعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ويوفر المناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة، وتحقيق العدالة الاجتماعية. (المغربي، 1995: 270).

- تطوير أداء العاملين: يسهم التفويض في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات، وتتيح الفرص للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات مما يسهم في تطوير وتعديل الأداء.

فيتبين لنا من خلال استعراضنا لمزايا التفويض بأن الغرض الأساسي لتفويض السلطة في الجامعات هو تحقيق أهداف الجامعة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ويتم إنجاز العمل من خلالها بنجاح. ولا يعني تفويض السلطة فقدان المدير المفوض لحق استرداد سلطاته المفوضة أو حرمانه منها، بل يجب أن يراقب مرؤوسيه الذين فوضت إليهم بعض صلاحياته عن كثب حتى لا يساء استخدام هذه الصلاحيات. فكلما زاد تفويض السلطة كلما زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل الجامعة. فالتفويض وسيلة مثلى لتطوير العمليات الإدارية والحد من المشكلات الإدارية داخل الجامعة.

ونتيجة الأوضاع المأساوية التي تمر بها الجامعات الفلسطينية من قصف واعتقال واستشهاد لقياداتها في الجامعات فهذا يزيد من الأعباء الإدارية للقيادات في الجامعة فذلك يتطلب تفويض السلطة من أجل تنمية موظفين مهرة واثقين بأنفسهم لتولي وظيفة وإشغاله في منصب المدير وتمكينه من ممارسة عمله على أكمل وجه والتخفيف من الأعباء الملقة على القيادات في المناصب العليا. وإنني أرى أن جامعاتنا الفلسطينية هي أحوج الجامعات إلى تفويض السلطة بسبب وجود الاحتلال وما تتعرض لها الجامعات من خراب ودمار لمبانيها واعتقال لموظفيها وعدم تمكين بعض القيادات الإدارية في جامعاتنا الفلسطينية من مواصلة عمله في الجامعات بسبب عمليات الاغتيالات المتواصلة للكوادر في الجامعات الفلسطينية. لهذا فلا بد من توفير موظفين احتياطيين متمرسين على العمل للاستفادة منهم في الحالات الطارئة التي يتعرض لها المدير ويتغيب عن عمله لفترات طويلة.

المبادئ اللازمة التي يقوم عليها التفويض:

يعتبر التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار من قبل القائد الإداري يخول بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهمات محددة، ويمنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التصرف والإبداع. (سليمان وضحاوي، 1998: 51).

وإن القائد الفعال هو الذي يدع فريقه يؤدي المهام الوظيفية ويفوض لهم بعض السلطات من منطلق ثقته بقدرات كل فرد من أفراد الفريق، بل ويخصص لهم ميزانيات يتصرفون في إطارها حتى لا يضطرون إلى إضاعة الوقت والجهد بالطلبات التي تخص النفقات المطلوبة، كما أنه يميل لأن يكون قريباً منهم في كل الأوقات فقد يحتاجونه في وقت ما. (الحريري، 2007:80).

فلا بد لنجاح عملية التفويض من توافر عدة مقومات أساسية من أهمها:

التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام:

يستلزم نجاح عملية التفويض تحديداً دقيقاً للمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها من ستفوض لهم السلطة. وتتمثل المسؤولية في الأهداف المطلوبة من الشخص تحقيقها من خلال قيامه بعدد من المهام والنشاطات، ويعتبر الوصف الوظيفي الدقيق أساساً تنطلق منه عملية تحديد المسؤوليات والمهام. ويعتبر تحديد معايير الأداء المطلوب كماً ونوعاً الطريقة العملية المثلى لتحقيق هذا الهدف وضمن ما تسمح به الأنظمة والتعليمات. (القريوتي، 2003:29).

كما أن هناك مشكلات تواجه المؤسسات التعليمية الفلسطينية منها: عدم وجود وصف وظيفي محدد تحديداً واضحاً للعاملين في المؤسسات التعليمية، وأحياناً يتم إعطاء أكثر من مهمة لشخص ما في المؤسسات التعليمية، وأن هناك قصور في عمل اللقاءات ونقاش الأمور الخاصة بتطوير العاملين حسب وظائفهم، وغالباً لا يكون هناك وصف وظيفي مكتوب وموثق للعاملين، ولغياب الوصف الوظيفي يختلف العمل عن نوع التخصص، ولحدثة هذا المجال لا يؤخذ به في أغلب المؤسسات لمقاومتهم كل جديد، بالإضافة إلى عدم وجود إدارة متخصصة لوضع نماذج الوصف الوظيفي. (حمد، 2003:31).

مبدأ تدرج المستويات :

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أسفل. ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس في أسرع وقت ممكن. ومن هذه المشاكل

الموجودة في المشروعات الكبيرة طول مسالك الاتصال ،إلا إذا عملت على إيجاد حل لها .

وحسب مبدأ تدرج المستويات فإنه يجب على كل مرؤوس أن يعرف على وجه التحديد رئيسه ومن يلجأ إليه في المسائل التي تخرج عن نطاق السلطة المفوضة له.(الشتواني،1983:135)

مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية :

إن السلطة هي القوة التي تمكن المدير من القيام بواجباته والمسؤولية هي الالتزام الذي عليه لكي يستخدم السلطة المفوضة له في سبيل إنجاز هذه الواجبات فإنه يتبع ذلك منطقياً أن السلطة التي تعطي للمدير يجب أن تتمشى مع المسؤولية الملقاة على عاتقه (الشتواني، مرجع سابق:137)

ويعتبر تعادل السلطة مع المسؤولية من المبادئ الهامة في البناء التنظيمي في الإدارة ، فالسلطة المفوضة يجب أن تكون متساوية مع المسؤولية، فإذا كانت السلطة المفوضة أقل من المسؤولية فإن ذلك يترتب عليه عدم قدرة الإداري المناط به المسؤولية على القيام بمهامه كما ينبغي، أما إذا كانت السلطة تزيد على المسؤوليات فإن ذلك يؤدي إلى حالة عدم الرضا وكثرة الضجر والتذمر وتعطيل للإبداع حيث يشعر الإداري بان إمكانياته وقدراته لم تستغل استغلالاً مثمراً، وأن استمرار هذه الحالة لفترة من الوقت على حسب قدرة الشخص على التحمل والصبر، تؤدي إلى تجميد ملكاته وتدهورها، فملكة الإنسان تنمو في الأعمال الإبداعية.(فليه وعبد الحميد، 2005 : 328) و(فضل الله، 35-36: 1988).

اختيار الأشخاص الأكفاء:

يعتبر وجود واختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية شرطاً ضرورياً لنجاح عملية التفويض. إذ لا بد أن تتوفر لديهم الرغبة والقدرة على تعلم المهارات الجديدة، وأن يتوافر لديهم أيضاً الوقت اللازم للقيام بذلك. (القيوتي، مرجع سابق : 269)

أن يكون التفويض مكتوباً :

أن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم. ويحسن أن يكون تفويض السلطة كتابياً بحيث تحدد أبعاد السلطة المفوضة ومجالات التفويض حتى يكون جميع أفراد القوى العاملة على علم بذلك. والسبب في التفويض الكتابي

للسلطة أنه يخشى في حالة التفويض الشفوي لها أن يمارس المفوض إليه سلطات أخرى أكثر من القدر المفوض له، أو أن تثار مشكلات ناتجة عن احتكاك المفوض إليه بالعاملين نتيجة لعدم علمهم بأبعاد وحدود السلطة المخولة له، وإن يغفل المفوض إليه بعض المهام التي عهد بها إليه والتي منح السلطة لانجازها.

(العمامرة، 2001: 210) و (هاشم، 1981: 140)

المحاسبة والمكافأة على الانجاز:

إذا كان يمكن تفويض السلطة والمسئولية إلى المرؤوسين، إلا أن المساءلة لا يمكن تفويضها. فعند تقسيم العمل إلى وحدات إدارية، فإن ذلك يعني أن المدير العام للمنظمة قد قسم مسئوليته أي الواجبات الممنوعة به كي يتحكم أفراد آخرون من إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر كفاءة في نفس الوقت، فإن هؤلاء الأفراد يقومون بدورهم بعملية مماثلة، أي تفويض مسئولية الأعمال السابق تفويضها إليهم إلى مساعديهم لنفس الغرض، وفي الحالتين، ويصاحب عملية تفويض المسئولية تفويض مماثل للسلطة، رغم هذا التفويض للمسئولية والسلطة، إلا أن المدير العام يحاسب في النهاية عن الانجاز الكلي الذي حققته المنظمة، وذلك أمام مجلس الإدارة.

(شريف، 1996: 327).

ويضيف القريوتي (2003: 271) بأن التفويض لا يعني أن يتنازل المدير عن وظيفته، فهو لا يستطيع أن يتصل من مسئوليته عن الأعمال التي يقوم بتفويضها. وتعتبر المحاسبة والمساءلة خطوة ضرورية في كافة المراحل، ولا يستثنى من ذلك عملية التفويض. إذ لابد أن يشعر الموظف الذي تفوض إليه بعض الصلاحيات الجديدة بوجود علاقة بين أدائه بعد تفويضه سلطات جديدة وبين ما يترتب على الانجاز. فلا بد أن يرافق الأداء الجيد للمسؤوليات الجديدة حوافز مادية ومعنوية معقولة. ولعل أول الحوافز المعنوية التي يجب أن تتزامن مع عملية التفويض هي زيادة السلطة والنفوذ، ولكن ذلك قد لا يكون كافياً. إذ لابد من وجود مكافآت مادية تعوض عما تضيفه عملية التفويض من مسؤوليات جديدة. وفي المقابل لا بد أن يتحمل من تفوض إليهم السلطة المسئولية عن أية أخطاء متعمدة أو استغلال للسلطات، كما قد يحصل عند بعض من تفوض إليهم السلطات.

إن المؤسسات التعليمية في فلسطين تعاني من قلة كفاءة الأشخاص العاملين في بعض الوظائف وذلك إما لنقص في الخبرة، أو الشهادة العلمية، أو نقص في الكفاءة

الفنية لبعض الكوادر، وان غالبية القرارات في اختيار الكفاءة تؤخذ بيد الإدارة العليا، وان هناك قصور في تدريب الكادر فنياً من قبل الإدارة وذلك إما لأسباب مادية أو الجهل وعدم دراية، وعدم الإسناد على الكوادر المهيئة الفاعلة في العمل عند المؤسسات، وعدم اهتمام إدارة بعض المؤسسات بموضوع التدريب كافية، وغياب الرقابة والمساءلة، وخوف المسؤولين من برامج التدريب الطويلة المدى لأن ذلك يكلف وقتاً وجهداً، وندرة وجود الحوافز المادية أو المعنوية عند بعض إدارة المؤسسات، فلا يساعد على تطوير الكادر وأدائه، وجود كوادر حديثة التخرج فلا تكون لها الخبرة الكافية. (حمد، 2003: 37)

ونخلص مما سبق إلى أن تفويض السلطة الإدارية لا يعني بتاتا أن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته واختصاصاته، بل هو مجرد نظام لانجاز الأعمال بسرعة وكفاءة غير أن التفويض يمكن أن شفويًا أو مكتوباً. كما أن القائد/ المدير الذي يفوض العمل والسلطة لمؤوسيه يبقى مسؤولاً من قبل رئيسه عن نتائج هذه الأعمال والسلطات التي قام بتفويضها لمؤوسيه، فالتفويض لا يعفيه من المساءلة والالتزام بانجاز العمل بشكل مناسب.

الشروط التي ترتكز عليها عملية التفويض الفعال:

يساعد التفويض الفعال على إنجاز المهام المفوضة دون حدوث أية مشكلة أو عقبة تحد من القيام بالمهام. كما أن التفويض الفعال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني يتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء وبأسلوب متقن ومخطط، وحتى يؤتي التفويض ثماره لا بد أن تحدد الواجبات والمسؤوليات والسلطات المخولة للمديرين. ولذلك هناك شروط عديدة يجب توافرها لإنجاح عملية التفويض. وهذه الشروط كما أوردها كل من : كنعان (2002 : 132) والعميرة (1999: 270) والسلمي (1999: 102) والشرقاوي (2006: 83).

1- أن يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.

2- أن يتقبل القائد أخطاء الموظف المفوض وأن يبصره بالهفوات التي وقع بها وطريقة تلافيها.

3- أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.

4- ارتباط السلطة بالمسئولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله وأن يتحمل المسئولية كاملة اتجاه هذا العمل .

5- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين وخبراته.

6- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات .

7- يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.

8- تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض الموظف لأدائها.

9- استمرار مسئولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فهو المسئول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم فوضها للآخرين.

10- الاختيار الدقيق للمرؤوس المفوض بحيث تتناسب المهمة المفوض لانجازها مع تخصصه وخبراته في ذلك المجال.

11- يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.

12- يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة.

بالإضافة إلى الشروط السابقة يوجد بعض الشروط للتفويض التي تكون نابعة من تشريعات ولوائح قانونية التي تحدد المسؤوليات والسلطات المخولة للمديرين من أهمها:

- **وجوب وجود نص يميز التفويض :** فصاحب الاختصاص موكل بسلطة من السلطات الإدارية ذات اختصاص معين بمقتضى الأسس والمبادئ الدستورية أو القانونية، فممارسة اختصاص بنفسه عندئذ يكون واجباً قانونياً، ولا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين والأنظمة وكان هناك نص يتضمن تفويضاً في الاختصاص، فالتفويض يجب أن يأذن به نص، ولا يكتفي أن يأذن به المدير الإداري الأعلى. (فليه وعبد المجيد، مرجع سابق: 329).

التفويض لا يكون إلا جزئياً: إن الهدف الأساسي من التفويض هو تخفيف العبء على الرئيس الإداري بتمويل جزء من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه، حتى يتفرغ هو للأعمال الأكثر أهمية لذا لزم أن يكون التفويض بجزء من الاختصاص وعدم جواز التفويض الكلي، لأن ذلك يخالف القواعد العامة للتفويض لأنه إذا فوض الرئيس جميع سلطاته لموظف آخر، وبقي هو دون صلاحيات، يكون قد

تتنازل في هذه الحالة عن جميع اختصاصاته التي أسندت إليه بالقانون، وهذا لا يجوز لأنه لا يملك هذا الحق. (كشك، 1997:233).

- **علنية التفويض:** وفقاً لنص الدستور أو القانون يمكن أن تفوض السلطة المختصة بعض اختصاصاتها بموجب قرار يصدر منها، وهو كعمل قانوني يجب أن يتخذ شكلاً خارجياً، بأن يعلن المفوض عن قرارات التفويض، يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين في الجامعة وأن يكون صريحاً لا ضمناً، حتى يعلم به الأفراد ويرتبوا تصرفاتهم وفقاً لأحكامه. (فليه و عبد المجيد، مرجع سابق: 329-330)

- **وضوح حدود التفويض :** أن يكون التفويض سليماً من الناحية القانونية وبالشروط التي حددها القانون، وعلى الرئيس والمرؤوس أن يحترما هذه الأوضاع حتى لا تحدث مشاكل بينهما أثناء ممارسة السلطات المفوضة بين المرؤوسين الذين انتقلت إليهم تلك السلطات. (كشك، مرجع سابق: 235)

- **أن يكون التفويض مكتوباً:** أن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم، ويجب أن يكون التفويض مكتوباً إلا إذا أجازت النصوص أن يكون شفهيّاً. ويجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه. وأن ينشر في الجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي يتناولها تتعلق بحقوق الغير، وكل عمل متخذ استناداً إلى تفويض غير معلن منشوب بالبطلان، كما أن نشر قرار التفويض بصورة لاحقة للعمل الذي صدر بموجبه لا يغطي العيب الذي شابته. (حبيش، 1991:166).

ويتبين لنا مما سبق بأن التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على القيام بأعمال قيادية وتحمل المسؤوليات الكبر وإعدادهم لشغل وظائف أعلى، ويمنح القائد الإداري مرؤوسيه حرية التفكير والتصرف واتخاذ القرارات في حدود الصلاحيات المخولة لهم ووضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التعرف و الإبداع والابتكار. فبال تفويض أيضاً يمنح القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات معينة مبنياً لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها، وعليه فهو يفوضهم جزءاً من سلطته بما يكفي لإنجاز تلك الواجبات أو المهام، وعلى المرؤوسين الذين فوضت إليهم السلطة تحمل مسؤوليات إنجازها في حدود السلطة الممنوحة لهم.

ولا يكون التفويض إلا بإسناد نص يأذن له، تحسباً من اختلاط الاختصاصات داخل المؤسسة الإدارية، فيترتب على ذلك نتائج خطيرة تهدد النظام الإداري، لذلك

لابد من النص الصريح بالتفويض، وهذا النص قد يكون دستورياً أو قانونياً أو لائحياً. وقرار التفويض يشمل البيانات اللازمة للتفويض مثل اسم الموظف المفوض إليه، ومسمى وظيفته، ومدة التفويض، وكذلك مضمون الصلاحيات المفوضة حتى يكون المرؤوس على علم بحدود مسؤوليته عند تنفيذه للأعمال المفوضة له في حدود اختصاصه، بمعنى آخر انه يشترط أن يكون موضوع قرار التفويض ممكناً وجائزاً قانوناً. ولكن هذا كله لا يمنع من قيام الرئيس بمراقبة مرؤوسه وتوجيهه وإرشاده إلى الكيفية التي يمارس بها تلك السلطات. وإذا شاء الرئيس الإداري أن يعدل تلك السلطات المفوضة وإلغاء التفويض إذا ما رأى ذلك.

ومن خلال التفويض أيضاً يتم إنجاز العمل بنجاح، فكلما زاد تفويض السلطة كلما زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل الجامعات واتصف نمط السلطة بالديمقراطية، ومن ثم فإن التفويض الفعال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني ويتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء.

ويمكن التفويض القائد الإداري الذي يفوض من أن يقوم بدوره الحقيقي كقائد إداري فهو يحتفظ بوقت لديه لكي يجدد معلوماته وليحتفظ بالرؤية الواضحة لاتخاذ القرارات ولتدريب موظفيه وأن يتعهد بالأعمال الأساسية التي قد لا تكون قابلة للتفويض، أو لأنه لا يجد أحداً من معاونيه قادراً على أدائها، وأن يكون دائماً على علم بكل فكر جديد.

ومن أهم العوامل التي يمكن أن تجعل عملية التفويض عملية فعالة، إذا ما أراد القائد الإداري في الجامعة أن يكون التفويض فعالاً، عليه القيام بما يلي:

- 1- تعريف الموظف المفوض إليه السلطة، بالمهام الموكلة إليه، وحدود هذه المهام بدقة ووضوح، وأن يقوم بتقديم جميع المعلومات الخاصة بالعمل أو المهمة بشكل واضح ودقيق.
- 2- العمل على اكتشاف قدرات موظفيه، واختيار القادرين منهم على إنجاز الأعمال المطلوبة.
- 3- اختيار الموظف المفوض ومساعدته.
- 4- إعطاء الثقة للموظف المفوض إليه السلطة، وعدم الإقبال عليه بالرقابة الزائدة.
- 5- اختيار الموظف المناسب للقيام بالمهمة أو العمل حسب تخصصه.

- 6- فتح قنوات اتصال مباشرة بين القائد الإداري وموظفه المفوض إليه.
- 7- أن يتقبل القائد الإداري لأخطاء الموظف المفوض وتوجيهه وإرشاده دون تجريح وأن يتجاوز عن الأخطاء البسيطة.

المعوقات التي تعترض التفويض واقتراح طرق لعلاجها:

على الرغم من أهمية التفويض ومزاياه على مختلف المستويات إلا أن هناك عدد من العوامل والمشكلات والعقبات التي قد تحول بين التفويض والثمار المرجوة من ورائه ويمكن الإشارة إلى بعض من تلك المعوقات التي تكمن في عوامل تتعلق بالمدير وعوامل متصلة بالعاملين المفوضين.

ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي:

أولاً: معوقات تتعلق بالمدير وتتمثل في الآتي:

1. حب السلطة للمدير وعدم رغبته في تفويض أي شيء، ولا يثق في مرؤوسيه.
2. اعتياد المدراء على الانشغال في الأمور الروتينية وعدم الرغبة في تغيير أنماط إدارية معينة من الصعب تغييرها.
3. خوف المدير من منافسة العاملين في الجامعة: فقد يشعر المدير أن هناك من هم على كفاءة عالية، ويعتبرهم منافسين له، ويخشى أن تلاحظ القيادة العليا ذلك فيوجهون ثقتهم إليهم، ويستفيدون منهم في أمور كثيرة، وقد ينقلون هذا المدير ليحل محله هذا العامل المتميز. (القريوتي، 2003:268).
4. عدم وعي المدير بمبادئ وفوائد التفويض، فمن المدراء من يفوض بعض سلطاته، ثم لا يهتم بكيفية ممارسة العاملين المفوضين للسلطة ولا يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين العاملين المفوضين، ومن ثم يصبح التفويض فوضى. (فليه وعبد المجيد، 2005:335).
5. رغبة المدير في الوصول إلى درجة الكمال، وعدم تقبل الأخطاء ودم السماع بها، فما يفرض رقابة شديدة عند التفويض. (أبو شيخة، 1999:263-264).
6. نقص كفاءة المدير في الإدارة يجعله يخشى من فشل التفويض.

7. تخوف المدراء من عواقب التفويض في تأخير انجاز الأعمال، حسب اعتقادهم، وحسب شعور مزاجي لديهم بعدم إعطاء الفرصة لمروؤوسيههم لممارسة هذا التفويض. (العمامرة، 2001:221).

8. عدم سماح المدراء لمروؤوسيههم بحق الخطأ، فالتفويض يتضمن مخاطر، لذلك لابد من إعطاء المفوض إليه حق الخطأ حين يقوم بعمل لم يألفه والاستفادة من خطأه وتجنبه من الوقوع فيه مرة ثانية.

9. المبالغة في الشعور بالذاتية وحب التقدير: ويتم ذلك حين يرغب المدير في أن ينسب لنفسه كل عمل هام يتم في المؤسسة ويرجع له السبب الأول والأخير في تحقيقه متناسياً جهود مروؤوسيه التي أدت إلى هذا النجاح فهذا التصرف يسد الطريق أمام مروؤوسيه لتنمية قدراتهم.

10. غياب القيم الشخصية الايجابية تجاه تفويض السلطة: حيث يوجد عدد من المديرين غير راضين عن مبدأ تفويض السلطة، أو بالأحرى عدم اقتناعهم بالقيمة الإدارية للتفويض، وعدم مناصرتهم لهذا المبدأ. (فلييه وعبد المجيد، 2005:334).

ثانياً: معوقات ترتبط بالمروؤوسين وتتمثل في الآتي:

1. عدم رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية، وتفضيل ممارسة العمل الروتيني الذي لا يحتاج إلى اجتهاد تجنباً لتحمل أية مسؤولية ويرجع ذلك إما لجهل أو لضعف أو لعدم انتماء للمؤسسة ولم يتوفر لهذه الفئة من العاملين الحد الأدنى من الدافعية لازمة للعمل. وأصبحوا غير محتاجين إلى تفويض السلطة.

2. انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين: حيث توجد مجموعة من العاملين يركنون إلى الراحة وتعودوا على القرار الجاهز والمعد مسبقاً. (فلييه وعبد المجيد، مرجع سابق:335).

3. افتقار المروؤوسين للخبرات والمؤهلات التي تؤهلهم لتحمل المسؤوليات وممارسة السلطات التي قد تفوض لهم. قد تزدهم مؤسسات التعليم العالي بأشخاص غير أكفاء لا تتوافر فيهم المؤهلات الأساسية اللازمة لشغل الوظائف التي يتم فيها التوظيف على أسس غير موضوعية. (القيوتي، 2003:268).

4. معارضة بعض المرؤوسين قبول السلطة المفوضة خوفاً من الفشل أو عدم الثقة بأنفسهم عند تحمل المسؤولية.
5. ضعف المرؤوسين وقلة تدريبهم، وكثرة الرجوع إلى المدير لاتخاذ القرارات، مما يدفع المدراء إلى عدم تفويضهم للسلطة.
6. خوف المرؤوسين من الوقوع في الخطأ وتصيد الرؤساء لأخطائهم مما يعرض أنفسهم للانتقادات وجزاءات العمل.
7. اعتقاد المرؤوسين أن المكافأة الممنوحة من الوظيفة غير كافية. (شاويش، 1993: 499).
8. تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم: مما يسبب لهم الارتباك وعدم الوضوح من المدير المباشر لهم. (فليه وعبد المجيد، مرجع سابق: 336).
9. كثرة الأعباء التي تقع بالمرؤوسين: مما يجعل التفويض أمراً مثقلاً على كاهلهم فلا يرغبون القيام بالأعمال المفوضة إليهم.
10. اعتقاد المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يفسد علاقات العمل التي تربطهم برؤسائهم، وفقد علاقات الصداقة مع زملائهم. (شلايل، 2007: 57).

وحتى يتم التغلب على المعوقات سالفة الذكر نقترح ما يلي:

- 1- إعطاء العاملين المفوضين الحرية الكاملة في تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة، لأن ذلك يقوي عندهم الشعور بتحمل المسؤولية وتنمية التفكير الابتكاري عندهم وبذل مجهود أكبر لنجاح عملية التفويض. وتظهر شخصية الإداري المحنك الذي يختار العناصر الصالحة من مرؤوسيه لتحمل المسؤولية ومساعدته في انجاز الأعمال الإدارية لمؤسسات التعليم العالي.
- 2- تشجيع ودعم الثقة في قدرات العاملين والإحساس بالأمن لدى جميع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني ومتابعتهم بعد تفويض المهام حتى يتمكنوا من معالجة المهام المكلفين بها.
- 3- نهج أسلوب الإدارة الديمقراطية لمشاركة الموظفين في صنع القرار ومساعدة المدير في المهام الموكلة إليه والعمل على تنمية التفاعل والتعاون بين العاملين في الجامعة.

4- إعداد برامج تدريبية مخططة بموضوعية تهدف إلى تغيير المдрكات والقيم والدوافع كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض. (فليه وعبد المجيد، 2005:335).

5- تحفيز العاملين المفوضين وتنمية مواطن القوة لديهم وذلك عن طريق وضع نظام الحوافز المادية والمعنوية بمنح مكافآت مالية وإعطاء شهادات تقديرية وترقيتهم في مناصب أعلى.

6- جعل العاملين المفوضين مسئولين عن انجاز الأعمال الإدارية المفوضة إليهم بأبسط الطرق وأسرعها وتحقيق النتائج بدون ممارسة النشاطات الأقل أهمية، وبالتالي يمكن التغلب على روح الاتكالية والسلبية واللامسؤولية والقضاء على شكوك الرؤساء في قدرات المرؤوسين وعدم ثقتهم فيهم.

7- أن يكون المدير واضحاً في وصفه للمهام الذي سيفوضها للعاملين الذين يرغب في تفويضهم.

وترى الباحثة أن تشجيع الموظفين على انجاز الأعمال عن طريق التفويض يساعدهم على كيفية مواجهة المشاكل وتحمل تبعاتها بعيداً عن المخاوف والتعقيدات والعمل على خلق روح التعاون مع مدراءهم، فنحن في أمس الحاجة إلى تطوير العملية الإدارية بوجه عام، والعملية الإدارية في جامعاتنا الفلسطينية على وجه الخصوص، ويجب تغيير معتقدات المدراء ونظرتهم إلى التفويض وتوضيح مزاياه وأهميته حيث أنه وسيلة فعالة لسير العمل الإداري بدقة وبأعلى كفاءة ممكنة وأن التفويض لا يمثل انتقاصاً لبعض سلطاتهم أو صلاحياتهم بل تزيد العمل الإداري مزيداً من الانجازات بكفاءة عالية. فالقائد الناجح هو القائد الذي يسعى إلى التطوير الإداري لجامعته، وينال رضا موظفيه ورغبتهم في العمل، ويستثمر قدراتهم، وطاقاتهم، ومواهبهم في أداء الكثير من الأعمال التي تستهلك معظم وقته ليتفرغ لأداء مهام أكبر وأكثر أهمية التي قد تؤدي إلى تقدم جامعته.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

❖ منهج الدراسة

❖ مجتمع الدراسة

❖ عينة الدراسة

❖ أداة الدراسة

❖ خطوات بناء الاستبانة

❖ صدق الاستبانة

❖ ثبات الاستبانة

❖ المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة .

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (الأغا والأستاذ، 1999: 83)، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها، و اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2-البيانات الثانوية.

وتمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، وأية مراجع تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

ثانياً: مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية الثلاثة في محافظات غزة للعام الدراسي 2009-2010 والبالغ عددهم (645) موظفاً وموظفة، منهم (515) موظف و(130) موظفة، وهم شاغلي الوظائف الإدارية في كل من:

قسم شؤون الموظفين، عمادة شؤون الطلبة، قسم المكتبة المركزية، قسم الدائرة المالية، عمادة القبول والتسجيل، قسم خدمات الحرم الجامعي، في الجامعات الفلسطينية الثلاثة وهي: (الإسلامية، الأزهر، الأقصى). كما هو موضح في جدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2)

يوضح هذا الجدول عدد الموظفين الإداريين في الأقسام السابقة للجامعات الثلاثة:

القسم	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
قسم شؤون الموظفين	5	5	4
عمادة شؤون الطلبة	30	13	17
قسم المكتبة المركزية	41	13	22
قسم الدائرة المالية	12	13	12
عمادة القبول والتسجيل	28	24	20
قسم خدمات الحرم الجامعي	220	85	81
المجموع	336	153	156

المصدر: دائرة شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى.

ثالثاً: عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (41%) من أفراد المجتمع الأصلي أي ما يعادل (265) موظف تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، مع مراعاة حجم تمثيل كل جامعة في مجتمع الدراسة كما هو موضح في جدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3)

يوضح الجدول مجتمع الدراسة وعينة الدراسة في كل جامعة والاستبيانات المستردة.

اسم الجامعة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة (41%)	الاستبيانات المستردة
الإسلامية	336	137	135
الأزهر	153	64	64
الأقصى	156	64	64
المجموع	645	265	263

والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كما يلي:

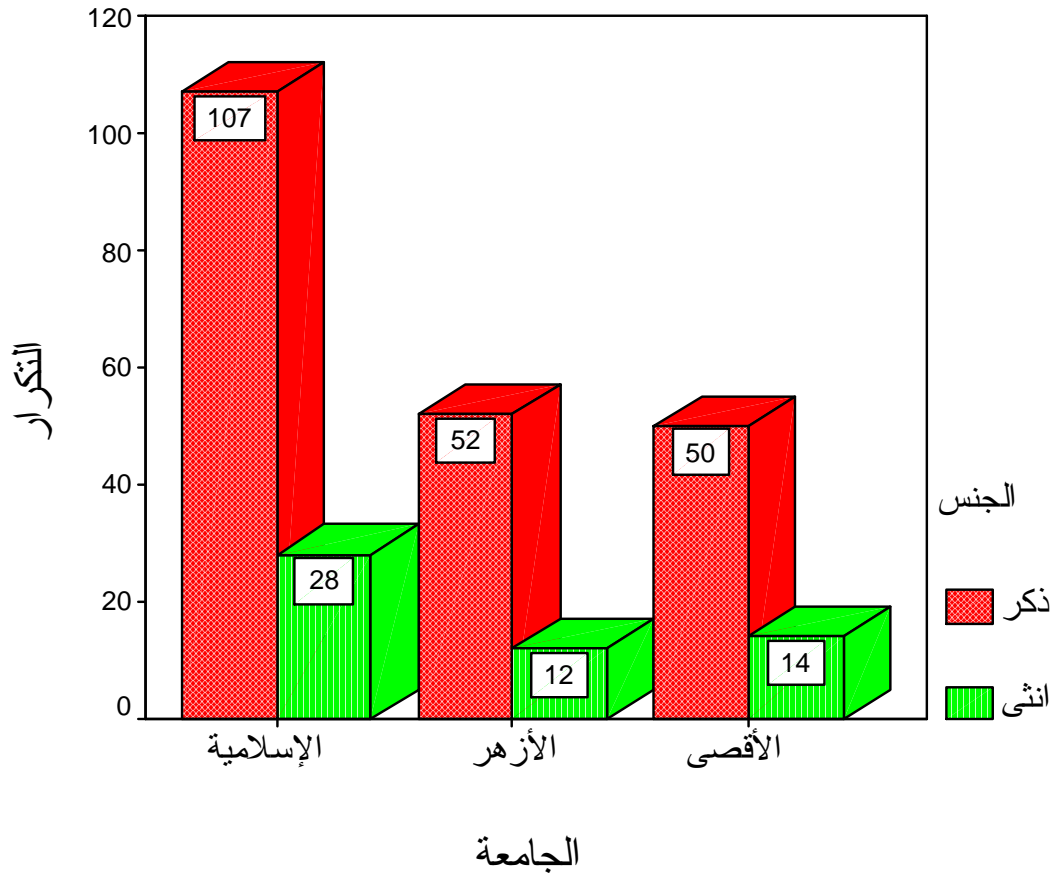
يبين جدول رقم (4) أن 51.3% من عينة الدراسة من الجامعة الإسلامية منهم 40.7% من " الذكور" و 10.6% من الإناث، و 24.3% من عينة الدراسة من جامعة الأزهر منهم 19.8% من " الذكور" و 4.6% من الإناث، و 24.3% من عينة الدراسة من جامعة الأقصى منهم 19% من " الذكور" و 5.3% من الإناث .

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجامعة * الجنس)

الجنس	الإحصاءات	الإسلامية	الأزهر	الأقصى	المجموع
ذكر	التكرار	107	52	50	209
	النسبة المئوية	40.7%	19.8%	19.0%	79.5%
أنثى	التكرار	28	12	14	54
	النسبة المئوية	10.6%	4.6%	5.3%	20.5%
المجموع	التكرار	135	64	64	263
	النسبة المئوية	51.3%	24.3%	24.3%	100%

شكل رقم (1)



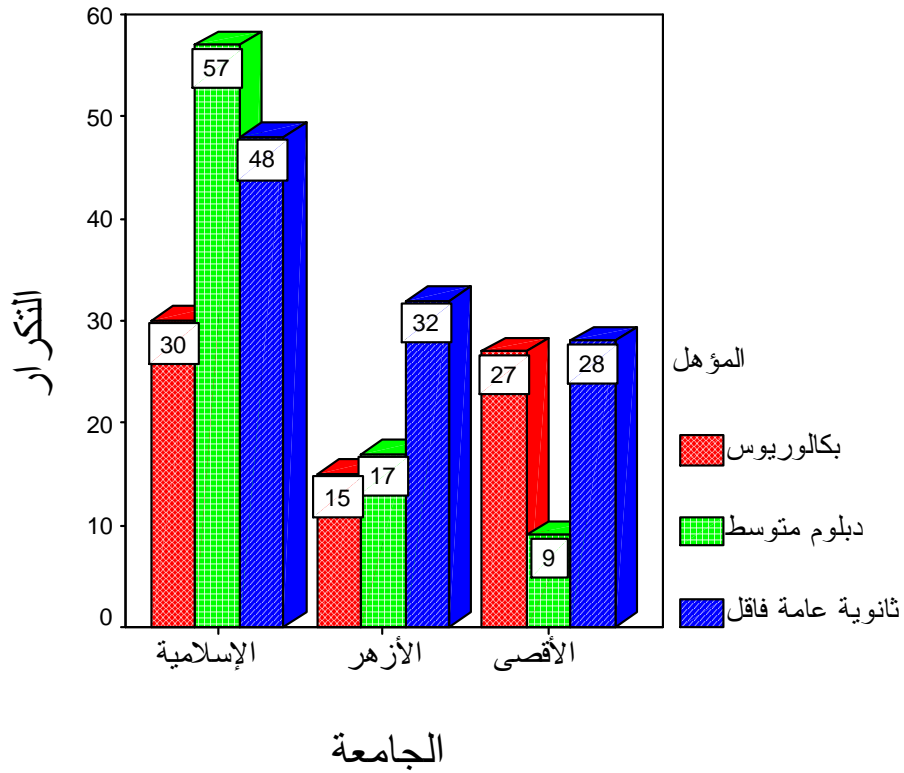
يبين جدول رقم (5) أن 51.3% من عينة الدراسة من الجامعة الإسلامية منهم 11.4% مؤهلهم العلمي " بكالوريوس "، و 21.7% مؤهلهم العلمي " دبلوم متوسط "، و 18.3% مؤهلهم العلمي " ثانوية عامة فاقل "، و 24.3% من عينة الدراسة من جامعة الأزهر منهم 5.7% مؤهلهم العلمي " بكالوريوس "، و 6.5% مؤهلهم العلمي " دبلوم متوسط "، و 12.2% مؤهلهم العلمي " ثانوية عامة فاقل "، و 24.3% من عينة الدراسة من جامعة الأقصى منهم 10.3% مؤهلهم العلمي " بكالوريوس "، و 3.4% مؤهلهم العلمي " دبلوم متوسط "، و 10.6% مؤهلهم العلمي " ثانوية عامة فاقل "،

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجامعة * المؤهل العلمي)

المتغير	المؤهل العلمي				
الجامعة	الإحصاءات	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل	المجموع
الإسلامية	التكرار	30	57	48	135
	النسبة المئوية	%11.4	%21.7	%18.3	%51.3
الأزهر	التكرار	15	17	32	64
	النسبة المئوية	%5.7	%6.5	%12.2	%24.3
الأقصى	التكرار	27	9	28	64
	النسبة المئوية	%10.3	%3.4	%10.6	%24.3
المجموع	التكرار	72	83	108	263
	النسبة المئوية	%27.4	%31.6	%41.1	%100.0

شكل رقم (2)



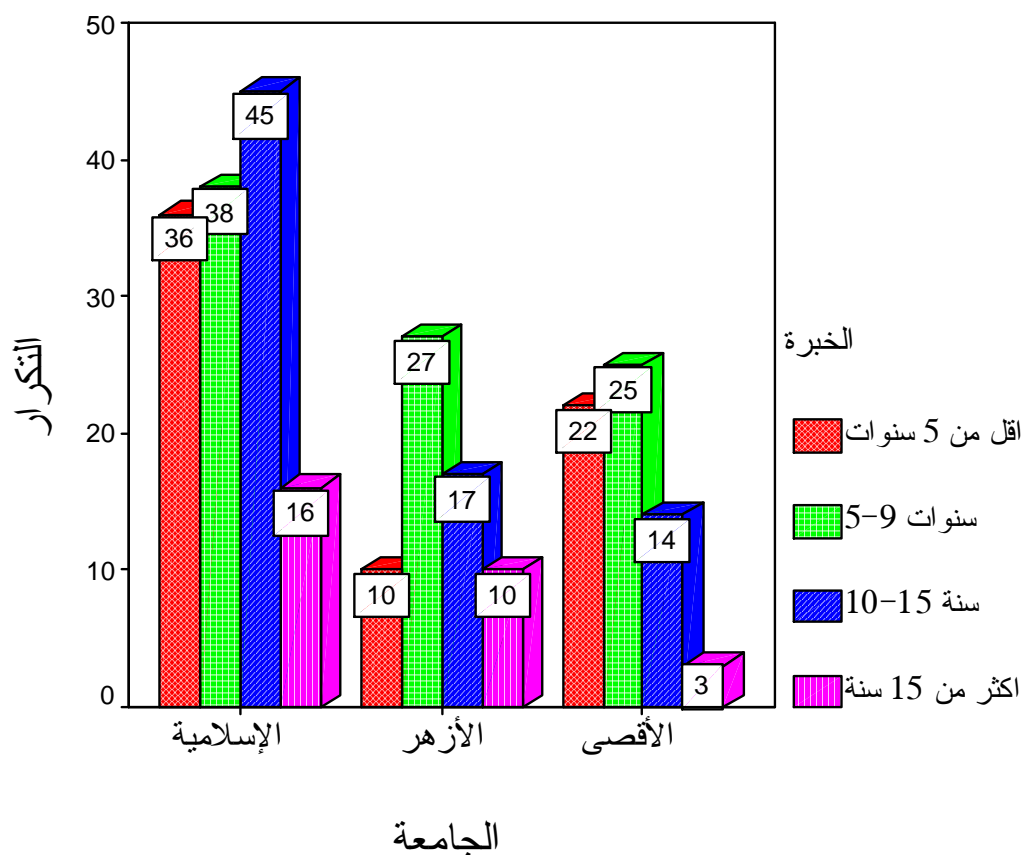
يبين جدول رقم (6) أن 51.3% من عينة الدراسة من الجامعة الإسلامية منهم 13.7% بلغت خبرتهم " أقل من 5 سنوات" و 14.4% بلغت خبرتهم "5-9 سنوات" و 17.1% بلغت خبرتهم " 10-15 سنة" و 6.1% بلغت خبرتهم " أكثر من 16 سنة"، و 24.3% من عينة الدراسة من جامعة الأزهر منهم 3.8% بلغت خبرتهم " أقل من 5 سنوات" و 10.3% بلغت خبرتهم " 5-9 سنوات" و 6.5% بلغت خبرتهم " 15-10 سنة" و 3.8% بلغت خبرتهم " أكثر من 16 سنة"، و 24.3% من عينة الدراسة من جامعة الأقصى منهم 8.4% بلغت خبرتهم " أقل من 5 سنوات" و 9.5% بلغت خبرتهم " 5-9 سنوات" و 5.3% بلغت خبرتهم " 10-15 سنة" و 1.1% بلغت خبرتهم " أكثر من 16 سنة".

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجامعة * سنوات الخدمة)

سنوات الخدمة						المتغير
المجموع	أكثر من 16 سنة	15-10 سنة	9-5 سنوات	أقل من 5 سنوات	الإحصاءات	الجامعة
135	16	45	38	36	التكرار	الإسلامية
51.3%	6.1%	17.1%	14.4%	13.7%	النسبة المئوية	
64	10	17	27	10	التكرار	الأزهر
24.3%	3.8%	6.5%	10.3%	3.8%	النسبة المئوية	
64	3	14	25	22	التكرار	الأقصى
24.3%	1.1%	5.3%	9.5%	8.4%	النسبة المئوية	
263	29	76	90	68	التكرار	المجموع
100.0%	11.0%	28.9%	34.2%	25.9%	النسبة المئوية	

شكل رقم (3)



رابعاً: أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة، للكشف عن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها من وجهة نظر موظفيهم، وفيما يلي تفصيلاً لكيفية إعداد الاستبانة:

خطوات بناء الاستبانة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة وملخصات الأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد استبانة في صورتها الأولية، وتكونت من (40) فقرة موزعة على أربع مجالات، وسؤال مفتوح في نهايتها. (انظر ملحق رقم 1)

- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- استرجاع الاستبانات من المحكمين وتمت دراستها جيداً، وادخال التعديلات اللازمة عليها وفقاً لمقترحات الأساتذة المحكمين من الحذف والاضافة والتعديل.

(انظر ملحق رقم 4)

- تطبيق الاستبانة على (35) موظف وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 4 فقرات .

◀ القسم الثاني: يتناول درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها وقد تكون من 27 فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني "الموافقة بدرجة كبيرة " و " 1 " تعني " الموافقة بدرجة قليلة جداً " حسب جدول رقم (7).

جدول رقم (7)

مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	الموافقة بدرجة كبيرة	الموافقة بدرجة قليلة جداً
الدرجة	5	1
	2 3 4	

صدق الاستبانة:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لأجله، ولذا تم التحقق من صدق هذه الاستبانة بطريقتين هما:

1- صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه في التربية وعددهم (12) محكما، يعملون في عدة جامعات فلسطينية وفي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، واستقرت الاسيابة في صورتها النهائية على (27)فقرة.(انظر ملحق رقم4).

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

صدق الاتساق الداخلي يقصد به مدى ارتباط مفردات الاستبانة مع بعضها البعض، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال التي تنتمي اليه هذه الفقرة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة، وذلك باستخدام معادلة بيرسون (أبو ناهية، 1994:127) .

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (35) مفردة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التابعة له كما يلي:

الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة (ممارسات القيادة الإدارية للتفويض)

يبين جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة (ممارسات القيادة الإدارية للتفويض) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.335، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة (ممارسات القيادة الإدارية للتفويض) صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8)

الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة (ممارسات القيادة الإدارية للتفويض)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دال (0.05) (0.01)
1	يفوضني في اتخاذ القرار .	0.381	0.024	دال عند 0.05
2	يعطيني الحرية في تحديد الأهداف .	0.396	0.019	دال عند 0.05
3	يفوضني ببعض الصلاحيات الإدارية .	0.368	0.030	دال عند 0.05
4	يشجعني على ممارسة رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام الموكلة .	0.376	0.026	دال عند 0.05
5	يشجعني على ممارسة تفويض السلطة .	0.406	0.016	دال عند 0.05
6	يمنحني صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بي .	0.679	0.000	دال عند 0.05
7	يرفق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية .	0.739	0.000	دال عند 0.05
8	يفوضني في وضع الخطط للعمل وتنفيذها .	0.567	0.000	دال عند 0.05
9	يتقبل أخطائي في الأعمال المفوضة ويوجهني ويرشدني .	0.800	0.000	دال عند 0.05
10	يقدم لي التدريب الكافي ليتمكن من القيام بالمهام المفوضة .	0.733	0.000	دال عند 0.05
11	يتيح لي ممارسة المهام المفوضة بقدر من الحرية والمرونة .	0.372	0.028	دال عند 0.05
12	يقوم بالمتابعة والتقويم المستمر للأعمال المفوضة	0.753	0.000	دال عند 0.01
13	يفوضني في حل مشكلات العمل .	0.558	0.000	دال عند 0.01
14	يحفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من تفوض لهم السلطات .	0.885	0.000	دال عند 0.01
15	يثق في موظفيه عند تفويضهم لبعض الصلاحيات.	0.659	0.000	دال عند 0.01
16	ينسب إليه كل عمل هام يتم انجازه من موظفيه	0.802	0.000	دال عند 0.01
17	يخشى من عملية التفويض في تأخير انجاز الأعمال .	0.409	0.015	دال عند 0.05
18	يفوض بعض الصلاحيات لموظفيه كل حسب قدراته وإمكانياته .	0.742	0.000	دال عند 0.01
19	يحدد للموظفين المهام الموكلة إليهم .	0.870	0.000	دال عند 0.01
20	يحدد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي يفوضني لأدائها .	0.686	0.000	دال عند 0.01

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دال (0.05)/ (0.01)
21	يشغل جزءا كبيرا من وقته بمهام يمكن لموظفيه القيام بها .	0.599	0.000	دال عند 0.01
22	تتصف المهام الموكلة بوصف وظيفي واضح .	0.592	0.000	دال عند 0.01
23	تتوافر البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة بشكل يسهل الحصول عليها	0.862	0.000	دال عند 0.01
24	يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا .	0.700	0.000	دال عند 0.01
25	يعمم المهام المفوضة على الموظفين مكتوبة .	0.533	0.001	دال عند 0.01
26	تمتاز التشريعات ذات العلاقة بالمهام الموكلة بالوضوح .	0.649	0.000	دال عند 0.01
27	يخشى من فقدان مركزه القيادي من خلال عملية التفويض .	-0.571	0.000	دال عند 0.01

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "35" تساوي 0.335

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ كالتالي :

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

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

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط .}$$

وقد بين جدول رقم (9) أن هناك معاملات ثبات كبيرة نسبيا لفقرات الاستبيان وقد بلغ المعدل العام لثبات جميع فقرات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية " 0.8436". مما يطمئن الباحثة من استخدام أداة الدراسة في عملية البحث

جدول رقم (9)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				عنوان المحور
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	
0.000	0.8436	0.7296	27	ممارسات القيادة الإدارية للتفويض

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

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (10) أن معاملات الثبات مرتفعة، وقد بلغ المعدل العام لثبات جميع فقرات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ "0.8664" مما يطمئن الباحث من استخدام أداة الدراسة في عملية البحث.

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{1 - \frac{\sum E^2}{N}}{1 - \frac{\sum E^2}{N^2}}$$

حيث N = عدد فقرات الاستبانة.

مع² = المجموع الكلي لتباين كل فقرة من فقرات الاستبانة .

مع² = تباين الاستبانة ككل .

وتم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل .

جدول رقم (10)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسات القيادة الإدارية للتفويض	27	0.8664

المعالجات الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات لخصائص عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- معادلة سبيرمان براون للثبات
- 5- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)
- 6- اختبار t للفرق بين متوسط عينتين مستقلتين (الجنس)
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة)
- 8- اختبار شفیه للفرق المتعددة بين متوسطات العينات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها

❖ توصيات الدراسة

❖ مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها من وجهة نظر موظفيهم، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المؤسسة التعليمية)، وذلك بغية التوصل إلى التوصيات المقترحة التي تسهم في زيادة درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة لتحقيق الهدف تم إعداد استبانة، وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (265) موظف استجاب منهم (263) موظف.

وقد تم عرض ومناقشة النتائج حسب ما تنص عليه أسئلة الدراسة وفق (مقياس ليكرت) كالتالي: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.8) ويعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس و هي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا تم إيجاد طول بقية الخلايا، والجدول التالي يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت المعتمد في الدراسة والنسبة المئوية المقابلة لكل خلية ودرجة الممارسة .

جدول رقم (11)

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت والنسبة المئوية المقابلة لكل خلية ودرجة الممارسة.

طول الخلية	النسبة المئوية المقابلة	درجة الممارسة
من 1-1,8	من 20%-36%	قليلة جدا
أكبر من 1.8-2.6	أكبر من 36%-52%	قليلة
أكبر من 2.6-3.4	أكبر من 52%-68%	متوسطة
أكبر من 3.4-4.2	أكبر من 68%-84%	كبيرة
أكبر من 4.2-5	أكبر من 84%-100%	كبيرة جدا

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 (12) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.136 وهي أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (12)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
ممارسات القيادة الإدارية للتفويض	27	1.159	0.136

تحليل فقرات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

ينص السؤال الأول من الدراسة على : ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم ؟

وللإجابة عن هذا السؤال: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم(13) التالي:

جدول رقم (13)

تحليل فقرات (ممارسات القيادة الإدارية للتفويض)

الدرجة								
م	الفقرات	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الوزن النسبي
م	الفقرات	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الوزن النسبي
1	يفوضني في اتخاذ القرار .	4.2	23.6	39.2	23.2	9.9	2.89	1.011
2	يعطيني الحرية في تحديد الأهداف .	4.2	22.4	43.3	20.2	9.9	2.91	0.992
3	يفوضني ببعض الصلاحيات الإدارية .	2.3	20.2	40.7	28.1	8.7	2.79	0.940
4	يشجعني على ممارسة رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام الموكلة .	10.3	35.4	38.8	11.0	4.6	3.36	0.966
5	يشجعني على ممارسة تفويض السلطة .	3.8	20.2	43.7	24.0	8.4	2.87	0.956
6	يمنحني صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بي	2.7	12.9	33.5	34.2	16.7	2.51	1.003
7	يرفق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية .	2.3	6.8	13.3	27.0	50.6	1.83	1.046
8	يفوضني في وضع الخطط للعمل وتنفيذها .	3.8	11.8	36.9	34.2	13.3	2.59	0.988
9	يتقبل أخطائي في الأعمال المفوضة ويوجهني ويرشدني	10.3	34.2	40.3	11.0	4.2	3.35	0.953
10	يقدم لي التدريب الكافي ليتمكنني من القيام بالمهام المفوضة .	3.0	12.2	22.4	33.1	29.3	2.27	1.101
11	يتيح لي ممارسة المهام المفوضة بقدر من الحرية والمرونة .	12.5	37.6	38.0	8.7	3.0	3.48	0.928

				الدرجة							
م	الفقرات	كثيرة جدا	كثيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي		
12	يقوم بالمتابعة والتقويم المستمر للأعمال المفوضة .	13.7	20.8	40.3	12.9	2.3	3.41	0.956	68.14		
13	يفوضني في حل مشكلات العمل .	6.5	24.0	45.6	18.3	5.7	3.07	0.952	61.44		
14	يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من تفوض لهم السلطات .	9.5	31.6	40.7	14.1	4.2	3.28	0.963	65.63		
15	يثق في موظفيه عند تفويضهم لبعض الصلاحيات .	8.0	36.1	39.1	12.9	3.8	3.32	0.930	66.31		
16	ينسب إليه كل عمل هام يتم انجازه من موظفيه	6.5	17.5	25.5	36.5	14.1	2.66	1.118	53.16		
17	يخشى من عملية التفويض في تأخير انجاز الأعمال .	6.8	20.2	45.6	17.9	9.5	2.97	1.018	59.39		
18	يفوض بعض الصلاحيات لموظفيه كل حسب قدراته وإمكانياته .	14.1	37.6	35.0	9.9	3.4	3.49	0.968	69.81		
19	يحدد للموظفين المهام الموكلة إليهم .	14.8	33.8	38.8	11.0	1.5	3.49	0.928	69.89		
20	يحدد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي يفوضني لأدائها.	17.1	38.0	32.7	7.2	4.9	3.55	1.017	71.03		
21	يشغل جزءا كبيرا من وقته بمهام يمكن لموظفيه القيام بها .	10.3	21.3	36.9	21.7	9.9	3.00	1.114	60.08		
22	تتصف المهام الموكلة بوصف وظيفي واضح .	6.8	31.9	38.4	48.3	4.6	3.18	0.964	63.65		
23	تتوافر البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة بشكل يسهل الحصول عليها	6.5	26.6	44.1	19.4	3.4	3.13	0.917	62.66		

				الدرجة					
م	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي
24	يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا .	10.6	35.4	43.0	8.4	2.7	3.43	0.888	68.59
25	يعمم المهام المفوضة على الموظفين مكتوبة .	5.7	20.2	24.7	33.8	15.6	2.67	1.133	53.31
26	تمتاز التشريعات ذات العلاقة بالمهام الموكلة بالوضوح .	6.5	32.3	45.2	11.4	4.6	3.25	0.906	64.94
27	يخشى من فقدان مركزه القيادي من خلال عملية التفويض .	15.2	22.8	25.1	22.8	14.1	3.02	1.278	60.46
	الدرجة الكلية	8.1	25.8	36.7	19.7	9.7	3.03	0.535	60.57

يتضح من الجدول السابق رقم(13) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لأستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (71,03%) في أعلاها و(36,65%) في أدناها، وفيما يلي عرض لنتائج فقرات الاستبانة:

يبين جدول رقم (13) آراء أفراد عينة الدراسة في ممارسات القيادة الإدارية للتفويض مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1- الفقرة رقم " 20 " القائلة: " يحدد المدير الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي يفوضني لأدائها" حصلت على وزن نسبي "71.03%" وهي نسبة كبيرة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.55 .

2- الفقرة رقم " 19 " القائلة: " يحدد المدير للموظفين المهام الموكلة إليهم " حصلت على وزن نسبي " 69.89%" وهي نسبة كبيرة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.49 .

3- الفقرة رقم " 18 " القائلة: " يفوض المدير بعض الصلاحيات لموظفيه كل حسب قدراته وإمكانياته " حصلت على وزن نسبي " 69.81%" وهي نسبة كبيرة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.49 .

4- الفقرة رقم " 11 " القائلة: " يتيح لي المدير ممارسة المهام المفوضة بقدر من الحرية والمرونة " حصلت على وزن نسبي " 69.58% " وهي نسبة كبيرة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.48 .

5- الفقرة رقم " 24 " القائلة: " يحدد المدير المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا " حصلت على وزن نسبي " 68.59% " وهي نسبة كبيرة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.43 .

6- الفقرة رقم " 12 " القائلة: " يقوم المدير بالمتابعة والتقويم المستمر للأعمال المفوضة " حصلت على وزن نسبي " 68.14% " وهي نسبة كبيرة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.41 .

7- الفقرة رقم " 4 " القائلة: " يشجعي المدير على ممارسة رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام الموكلة " حصلت على وزن نسبي " 67.15% " وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.36 .

8- الفقرة رقم " 9 " القائلة: " يتقبل المدير أخطائي في الأعمال المفوضة ويوجهني ويرشدني " حصلت على وزن نسبي " 67.07% " وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.35 .

9- الفقرة رقم " 15 " القائلة: " يثق المدير في موظفيه عند تفويضهم لبعض الصلاحيات " حصلت على وزن نسبي " 66.31% " وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.32 .

10- الفقرة رقم " 14 " القائلة: " يحتفظ المدير بقنوات الاتصال بينه وبين من تفوض لهم السلطات " حصلت على وزن نسبي " 65.63% " وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.28 .

11- الفقرة رقم " 26 " القائلة: " تمتاز التشريعات ذات العلاقة بالمهام الموكلة بالوضوح " حصلت على وزن نسبي " 64.94% " وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.48 .

12- الفقرة رقم " 22 " القائلة: " تتصف المهام الموكلة بوصف وظيفي واضح " حصلت على وزن نسبي " 63.65% " وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.41 .

13-الفقرة رقم "23" القائلة: " تتوافر البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة بشكل يسهل الحصول عليها " حصلت على وزن نسبي " 62.66%" وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.07 .

14-الفقرة رقم "13" القائلة: " يفوضني المدير في حل مشكلات العمل " حصلت على وزن نسبي " 61.44%" وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.28.

15-الفقرة رقم "27" القائلة: " يخشى المدير من فقدان مركزه القيادي من خلال عملية التفويض " حصلت على وزن نسبي " 60.46%" وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.32 .

16-الفقرة رقم "21" القائلة: " يشغل المدير جزءا كبيرا من وقته بمهام يمكن لموظفيه القيام بها" حصلت على وزن نسبي " 60.08%" وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 2.66.

17-الفقرة رقم "17" القائلة: " يخشى المدير من عملية التفويض في تأخير انجاز الأعمال " حصلت على وزن نسبي " 59.39%" وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 2.66 .

18-الفقرة رقم "2" القائلة: " يعطيني المدير الحرية في تحديد الأهداف " حصلت على وزن نسبي " 58.17%" . وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.49 .

19-الفقرة رقم "1" القائلة: " يفوضني المدير في اتخاذ القرار " حصلت على وزن نسبي " 57.79%" وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.49 .

20-الفقرة رقم "5" القائلة: " يشجعي المدير على ممارسة تفويض السلطة " حصلت على وزن نسبي " 57.41%" وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.55 .

21-الفقرة رقم "3" القائلة: " يفوضني المدير ببعض الصلاحيات الإدارية " حصلت على وزن نسبي " 55.82%" وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 2.79 .

22-الفقرة رقم "25" القائلة: " يعمم المدير المهام المفوضة على الموظفين مكتوبة " حصلت على وزن نسبي " 53.31%" وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.18 .

23-الفقرة رقم " 16 " القائلة: " ينسب المدير إليه كل عمل هام يتم انجازه من موظفيه " حصلت على وزن نسبي " 53.16% " . وهي نسبة متوسطة، وبلغ متوسطها الحسابي 2.66 .

24-الفقرة رقم " 8 " القائلة: " يفوضني المدير في وضع الخطط للعمل وتنفيذها " حصلت على وزن نسبي " 51.71% " وهي نسبة قليلة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.43 .

25-الفقرة رقم " 6 " القائلة: " يمنحني المدير صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بي " حصلت على وزن نسبي " 50.11% " وهي نسبة قليلة، وبلغ متوسطها الحسابي 2.67 .

26-الفقرة رقم " 10 " القائلة: " يقدم المدير لي التدريب الكافي ليتمكنني من القيام بالمهام المفوضة " حصلت على وزن نسبي " 45.32% " وهي نسبة قليلة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.25 .

27-الفقرة رقم " 7 " القائلة: " يرفق المدير الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية " حصلت على وزن نسبي " 36.65% " وهي نسبة قليلة، وبلغ متوسطها الحسابي 3.02 .

ويبين الجدول رقم (13) أن أعلى ثلاث فقرات حسب النسبة المئوية لاجابات أفراد عينة الدراسة هي :

1- الفقرة رقم (20) وهي القائلة "يحدد المدير الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي يفوضني لأدائها " وحصلت على نسبة مئوية (71.03%) وهي نسبة كبيرة .
وتعزو الباحثة ذلك ب :

- حرص القيادة على تنظيم إدارة الوقت .

- توضيح للمفوض من أين تبدأ مهمته المفوضة وأين تنتهي لانجاز المهام الموكلة في موعدها،فهذه النتيجة لا يمكن أن تبرر للقيادات الإدارية بعدم تفويضهم السلطة خوفا من تأخير الأعمال المفوضة وعدم انجازها في موعدها .

- تحديد الموعد الزمني للمفوض لإنهاء المهمة التي تفوضه القيادة الإدارية لأدائها وذلك يبين أن القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية يتفهمون أهمية وضرورة التفويض والشروط التي تستند إليها عملية التفويض الفعالة .

2- الفقرة رقم (19) القائلة "يحدد المدير للموظفين المهام الموكلة إليهم" وحصلت على نسبة مئوية (69,89%) وهى نسبة كبيرة .

وتدعم هذه النتيجة دراسة شلايل (2007) التي أظهرت أن المدير يحدد للمعلمين السلطة اللازمة لانجاز مهامهم المفوضة إليهم .
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حتى لا يضيع الموظفين وقت مديرهم في مراجعة الأعمال التي وكلت إليهم.
- تحديد هذه المهام الموكلة للموظفين تؤدي إلى عدم التداخل في الاختصاصات المختلفة بين الموظفين والارتقاء بالأعمال الإدارية .
- تحديد المهام للموظفين يمنحهم حرية انجاز الأعمال المفوضة بأسلوبهم الخاص فيتعودوا على القيادة وتحمل المسؤولية .

3- الفقرة رقم (18) القائلة "يفوض المدير بعض الصلاحيات للموظفين كلاً حسب قدراته" وحصلت على نسبة مئوية (69,8) وهى نسبة كبيرة.

- تدعم هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة شلايل (2007) والتي أظهرت أن المعلمين يتمتعون بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم ، والتي حصلت على نسبة مئوية (74,6%) .
- وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- معرفة القيادة الإدارية بقدرات الموظفين لذلك تمتعهم الصلاحيات التي تتناسب معهم.
- معرفة القيادة التربوية بالمهام المطلوبة من الموظفين وتكليفهم بالمهام المناسبة لقدراتهم.
- وعي القيادة الإدارية بأهمية منح الصلاحيات للموظفين حتى يتمكنوا من إنجاز المهام المفوضة إليهم.

- ثقة القيادة الإدارية بموظفيها تجعلهم يمنحهم الصلاحيات اللازمة .

كما يبين الجدول رقم (13) أن أدنى ثلاث فقرات حسب النسبة المئوية لاجابات أفراد عينة الدراسة هي :

1- الفقرة رقم (6) القائلة " يمنحني المدير صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بي " . وحصلت على نسبة مئوية (50,11%) وهى نسبة قليلة .

- وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه نتيجة دراسة آل زمانان (2001) التي كشفت أن من أهم العوامل التنظيمية التي تعيق تفويض السلطة هي حساسية و أهمية بعض القرارات وعدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية . وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- محدودية السلطة لدى القيادة بما لا يكفي تفويض قدرها منها .
- حرص القيادة على المتابعة يجعلها تحتفظ بالصلاحيات.
- المركزية في الإدارة تحد من منح الصلاحيات.
- ضعف ثقة القيادات بموظفيهم.

2 - الفقرة رقم (10) القائلة "يقدم المدير لي التدريب الكافي ليتمكنني من القيام بالمهام المفوضة" وحصلت على نسبة مئوية (45,32) وهى نسبة قليلة .

- وتدعم هذه النتيجة دراسة آل زمانان (2001) التي أظهرت بأن من أهم العوامل التي تدفع بالمرؤوس إلى عدم تقبل السلطة المفوضة إليه هي عدم حصوله على التشجيع وقلة التدريب .

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- كثرة الأعباء الإدارية تحد من توفر وقت للتدريب .
- عدم تفهم القيادات بأن عملية التفويض توسع المجال أمام المرؤوسين لتدريبهم على تحمل المسئوليات الأكبر ، وإعدادهم لشغل وظائف أعلى .
- نقص المهارات التدريبية لدى القيادة .

3- الفقرة رقم (7) القائلة "يرفق المدير الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية" . وحصلت على نسبة مئوية (36,65%) وهى نسبة قليلة .

- تدعم هذه النتيجة جزئيا دراسة القريوتي (2003) والتي كشفت عن وجود علاقة بين عدم حماس المرؤوسين لقبول التفويض وبين عدم وجود حوافز مادية ومعنوية ترافق عملية التفويض .

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تعطى للموظفين أمر لا يشجع على قبول التفويض. ومن خلال هذه النتيجة يمكن للقيادات الإدارية أن تبرر عدم تفويض موظفيها بعض الصلاحيات بعدم رغبة الموظفين في تحمل مسئوليات جديدة

ترتبط بالتفويض لعدم وجود حوافز مادية أو معنوية تجعلهم معنيين ومهتمين بقبول التفويض .

- كلما قلت الحوافز المشجعة على ممارسة التفويض زاد تردد الرؤساء ومعارضة المرؤوسين للتفويض . (هذه ما توصلت إليه دراسة القريوتي ، (2003) .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " ممارسات القيادة الإدارية للتفويض" تساوي 3,03، و الوزن النسبي يساوي (60,5%) مما يدل على أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم متوسطة حيث بلغت النسبة الكلية (60,57%).

- تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة شلايل (2007) والتي أظهرت أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً .

ودراسة دويكات (2000) التي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين لأدوارهم الإدارية والفنية كان متوسطاً .

- وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الزعبي (2004) ، ودراسة البركاتي (2002) والتي أظهرت أن ممارسة تفويض السلطة الاجمالي ضعيفة في جانبها الإداري في الواقع بمكاتب الاشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة .
وتعزو الباحثة ذلك إلى ما يلي :

1- رغبة القيادات في الظهور بمظهر القوة وعدم ادراكه لفوائد التفويض ، والخوف من إساءة استعمال السلطة المفوضة وأن التفويض يقلل من أهميته ، والحرص على الأعمال بنمط واحد . (هذه النتيجة توصلت إليها دراسة آل زمانان، 2001)

2- عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية .

3- عدم تقبل الموظفين للتفويض لقلّة وجود حوافز مادية أو معنوية فلا تجعلهم معنيين ومهتمين بقبول التفويض . وتبين ذلك من خلال دراسة القريوتي (2002) والتي تدعم دراستي.

4- قلة التدريب المقدم للموظفين للقيام بالمهام المفوضة وعدم حصولهم على التشجيع لممارسة تفويض السلطة .

5- خشية الموظفين من المساءلة .

6- قلة الاهتمام بتدريب القيادات على ممارسة التفويض مما انعكس ذلك على الموظفين بشكل سلبي متمثلاً في مزيد من المركزية والإشراف المباشر على تفاصيل العمل .

7- بعض الموظفين من هم غير أهل بالتفويض ،وتبين ذلك من خلال دراسة سعيد (1998) التي أشارت بأن 44% من الإدارة العليا بأنه لا يوجد من رؤوسهم من هو أهل بالتفويض .

8- رغبة بعض القيادات للتدخل المستمر في أعمال موظفيهم وتردد بعض الموظفين في ممارسة الصلاحيات المخولة لهم خوفاً من المسؤولية .

9- محدودية السلطة لدى القيادة بما لا يكفي لتفويض قدراتها .(دراسة العتيبي،1995)

10- ميل القيادات الإدارية إلى استخدام المركزية في العمل الإداري للسيطرة على مجالات العمل من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها :

وينص السؤال الثاني من الدراسة على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغيرات الدراسة وهي : (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة) .

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة أربع فرضيات وتم التحقق منها وكانت على النحو التالي:

الفرضية الأولى :

وتتنص هذه الفرضية على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار t للفرق بين عينيتين مستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (14) والتي تبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1,949 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,97،

كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,052 وهي اكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى للجنس مما يعنى قبول الفرض الصفري

تدعم هذه النتيجة جزئياً دراسة الزغبى (2004) ودراسة القصير (1993) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات اتجاهات رؤساء الأقسام نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم تعزى للجنس وذلك في المجالات الأربعة لتفويض الصلاحيات .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ذياب (2004) التي أوضحت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين . وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- وجود قوانين وأنظمة يلتزم بها الموظفين الإداريون بغض النظر عن جنسهم.
- خضوع القيادات الإدارية في الدوائر الجامعية إلى أساليب واحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة ومتشابهة بين أفراد العينة .
- طموح الموظفين من كلا النوعين (ذكر، أنثى) في تحسين أوضاعهم والترقي إلى مناصب أعلى مما يحفزهم على تنمية قدراتهم القيادية من خلال مشاركتهم وتفويضهم في اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل .

جدول رقم (14)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى إلى الجنس

عنوان المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة	ذكر	209	3.06	0.4817	1.949	0.052
	أنثى	54	2.90	0.6941		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "361" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم متوسط، ثانوية عامة فأقل).

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم متوسط، ثانوية عامة فأقل)، والنتائج مبينة في جدول رقم (15) والتي تبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 15.68 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم متوسط، ثانوية عامة فأقل)، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (16) أن الفروق بين فئتي المؤهل العلمي "ثانوية عامة فأقل" و "دبلوم متوسط" والفروق لصالح الفئة "دبلوم متوسط".

وهذا يعنى أن أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية متشابهة في تقدير درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية، ولكن أكثر الفئات الماما بهذا الأسلوب هي فئة الدبلوم المتوسط، ويرجع ذلك إلى أفراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم المتوسط على دراية بمفهوم وأهمية وفوائد عملية التفويض في العمل الإداري، وما تراكم لديهم من خبرات خلال مدة عملهم وفي تخصصاتهم المختلفة، مما أدى إلى أن وجهات نظرهم كانت أفضل قليلا عن الفئات الأخرى.

تختلف هذه النتيجة جزئيا مع دراسة الزعبي (2004) ودراسة القصير (1993) القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) بين متوسطات اتجاهات رؤساء الأقسام نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم تعزى للمؤهل العلمي وذلك في المجالات الأربعة لتفويض الصلاحيات.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم متوسط، ثانوية عامة فأقل).

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة	بين المجموعات	8.063	2	4.032	15.689	0.000
	داخل المجموعات	66.811	260	0.257		
	المجموع	74.874	262			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "260.2" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

جدول رقم (16)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

الفرق	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل
بكالوريوس		-0.252	0.162
دبلوم متوسط	0.252		0.414*
ثانوية عامة فأقل	-0.162	-0.414*	

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-4) سنوات، (5-9) سنوات، (10-15) سنة، (16 سنة فما فوق).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى إلى سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والتي تبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.129 وهي أقل من قيمة

F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.338 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير الخدمة (1-4) سنوات، (5-9) سنوات، (10-15) سنة، (16 سنة فما فوق) مما يعنى قبول الفرض الصفري .

تدعم هذه النتيجة جزئياً دراسة ذياب (2004) ودراسة الزغبى (2004) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0,05=a$) لآثر سنوات الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القصير (1993) التي أظهرت بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05=a$) بين متوسط اتجاهات رؤساء الأقسام نحو الصلاحيات المفوضة لدى مديري التربية والتعليم تعزى للخبرة وذلك في المجالات الأربعة لتفويض الصلاحيات لصالح ذوو الخبرة من (6-10) سنوات . وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى :

أن القيادات الإدارية توزع المهام المفوضة على الموظفين بشكل عشوائي دون النظر إلى خبرتهم وكفاءاتهم، كما أن جودة التعليم الحديث جعل الموظفين المستجدين قادرين على أداء الأعمال الإدارية بشكل فعال مثل أداء الموظفين الذين يمتلكون سنوات الخدمة الطويلة لأن الموظفين الجدد تلقوا التعليم المعاصر ، فاكثسبوا أساليب ومهارات حديثة تتماشى مع متطلبات العصر الحديث في إدارة المؤسسات ، أما الموظفين ذو الخبرة الطويلة اكتسبوا المعلومات الإدارية الحديثة عن طريق سنوات الخدمة الطويلة والدورات التدريبية .

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى إلى سنوات الخبرة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة	بين المجموعات	0.966	3	0.322	1.129	0.338
	داخل المجموعات	73.908	259	0.285		
	المجموع	74.874	262			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 259" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

الفرضية الرابعة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والتي تبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 7.151 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (19) أن الفروق بين "الجامعة الإسلامية" و "جامعة الأزهر" والفروق لصالح "الجامعة الإسلامية"، كما توجد فروق بين "الجامعة الإسلامية" و "جامعة الأقصى" والفروق لصالح "الجامعة الإسلامية".

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة	بين المجموعات	3.904	2	1.952	7.151	0.001
	داخل المجموعات	70.970	260	0.273		
	المجموع	74.874	262			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "260.2" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

جدول رقم (19)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الجامعة

الفرق	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
الإسلامية		0.223*	0.261*
الأزهر	-0.223*		0.038
الأقصى	-0.261*	-0.038	

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى :

- مدى إدراك القيادة الإدارية في الجامعة الإسلامية لأهمية تطبيق عملية تفويض السلطة في المجال الإداري من أجل تحسين أداء وكفاءة الموظفين والاهتمام بزيادة خبرتهم وإنشاء قيادات إدارية جديدة مدربة لتولي مناصب إدارية أعلى .
- تقوم هذه الجامعة على توعية الموظفين لمفهوم وأهمية ومبادئ عملية التفويض الفعال لتحقيق مستوى عال في الأداء الإداري.
- تعمل الجامعة على كسب ثقة موظفيها من خلال تطبيق عملية التفويض .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

وينص السؤال الثالث من الدراسة على :ما السبل المقترحة لتفعيل تفويض السلطة للقيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر موظفيهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم توجيه سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة لعينة الدراسة المكونة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وقد قامت الباحثة بحصر الحلول المقترحة من وجهة نظر عينة الدراسة ووضعها في جدول رقم (20) .

جدول رقم (20)

نتائج إجابة السبل المقترحة لتفعيل تفويض السلطة للقيادات الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب النسبة المئوية.

الرقم	الحلول المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
1	تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم.	243	92.4%
2	اختيار قيادة مؤهلة وذات كفاءة عالية .	237	90.1%
3	الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار	228	86.7%
4	منح صلاحيات متكافئة مع المهام المنوطة للموظفين .	211	80.2%
5	تفويض الصلاحيات للموظفين بناءً على الكفاءة والخبرة .	202	76.8%
6	إعطاء القيادات الإدارية دورات تثقيفية في مجال تفويض السلطة.	191	72.6%
7	عقد دورات تدريبية للموظفين لتوعيتهم بعملية التفويض .	183	69.6%
8	أن تكون المهام الموكلة مكتوبة وواضحة .	165	66.9%
9	اعتماد وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات .	178	67.7%
10	الاتصال والتواصل بين المفوض والمفوض إليه .	120	45.6%
11	تقبل الأخطاء البسيطة للأعمال الإدارية .	116	44.1%
12	نشر ثقافة تفويض السلطة بين الموظفين .	99	37.6%
13	متابعة العمل المفوض .	88	33.5%
14	زيادة ثقة القيادة ممن يوكل لهم بالمهام .	86	32.7%
15	العمل بروح الفريق الواحد .	76	28.9%

يتضح من الجدول السابق رقم (20) يبين التكرارات والنسبة المئوية لمقترحات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (92.4%) في أعلاها، و(28.9%) في أدناها. مما يدل على حرص الموظفين على ممارسة عملية التفويض للأعمال الإدارية في الجامعات، وتفهمهم لضرورات التفويض وشعورهم بالأمان والاطمئنان، ورغبة في التفويض.

حصلت الفقرة المقترحة القائلة: "تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم". على المرتبة الأولى وبنسبة مئوية 92.4% فيدل ذلك بان غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع عملية التفويض لا يشجع على ممارسة التفويض. فيعني ذلك بان توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم

بحوافز مادية ومعنوية، إذ من الطبيعي ألا يسعى الموظفين في الجامعات الفلسطينية لتحمل مسؤوليات إضافية في غياب نظام الحوافز.

ومن خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، ومن حلول مقترحة من عينة الدراسة، ومن خلال الإطار النظري، والدراسات السابقة واطلاع الباحثة على الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، وخبرتها منذ بدأت في عمل الرسالة تم اقتراح سبل لتفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وهي كالتالي:

1. اختيار القيادات الإدارية بناءً على مؤهلات وخبرات إدارية عالية، وذو كفاءة عالية وعلى قدر من المسؤولية.
2. اعتماد نظام اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات.
3. العمل على نشر الوعي بمفهوم وأهمية عملية التفويض في دوائر وأقسام الجامعة.
4. اعتماد نظام الحوافز لرفع الروح المعنوية للموظفين من أجل قبولهم للأعمال المفوضة لهم.
5. تأهيل وتدريب الموظفين عن طريق عقد دورات تدريبية ولقاءات دورية وعقد ورش العمل والندوات التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءتهم لأن العملية التدريبية هي المحرك التي تصقل قدراتهم.
6. تشجيع الموظفين على قبول السلطة المفوضة.
7. تدريب القيادات الإدارية في الجامعات على ممارسة عملية التفويض.
8. منح القيادات صلاحيات كافية من السلطة.
9. الاختيار الدقيق للموظف المفوض بحيث تتناسب المهمة المفوض لانجازها مع تخصصه وخبراته في ذلك المجال .
10. أن تتقبل القيادة أخطاء الموظف المفوض وأن يبصره بالهفوات التي وقع بها والعمل على تلافيها .
11. ارتباط السلطة بالمسؤولية ،أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله وأن يتحمل المسؤولية كاملة اتجاه هذا العمل.

12. منح المفوض إليه جميع الصلاحيات حتى نضمن أن يكون قراره مؤثراً .
13. أن تحافظ القيادة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات
14. أن يكون التفويض مكتوباً وأن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم ومفهومة تماماً .
15. المتابعة المستمرة لأعمال الموظفين المفوضة حيث أنه المسئول الأول عن تلك الأعمال .
16. توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض له .
17. إعطاء الموظفين الحرية الكاملة لإنجاز الأعمال المفوضة بأسلوبهم الخاص ، دون تدخل من القيادة لأن ذلك يساعدهم على تحمل المسؤولية وبذل جهد أكبر لإنجاح عملية التفويض .
18. تقديم المقترحات والآراء ومناقشتها مع الموظفين من أجل تحسين أساليب العمل المفوضة والاستفادة منها في تحسين الأداء .
19. إعطاء الثقة للموظف المفوض إليه السلطة، وعدم الإقبال عليه بالرقابة الزائدة.
20. إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية والابتعاد عن استخدام الإدارة القديمة التي كانت تعتمد على تصيد أخطاء الموظفين .

توصيات الدراسة.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ،توصي الباحثة بما يلي:

- 1- ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض ،وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية ،فلا يقبل الموظف أن يتحمل مسؤوليات إضافية في غياب الحوافز،ففي هذه الحالة يتساوى الموظف الكفاء بالموظف الكسول الذي يفتقر للقيام بأي مبادرة.
- 2- ضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار ،وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام ،والذي ينمي الحافز الذاتي للموظف ،ويعمل على إيجاد أفكار جديدة ويطبقها وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء.

- 3- ضرورة عقد القيادات الإدارية برامج تدريبية واجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري ، واطلاعهم على التطورات الجديدة للأعمال الإدارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة.
- 4- عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية لتبصيرهم على ضرورة التفويض وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة.
- 5- منح الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.
- 6- ضرورة تعميم المهام المفوضة مكتوبة خوفا من التعرض للنسيان.
- 7- إعطاء الحرية للموظفين لتحديد أهدافهم ووضع الخطط للعمل.

مقترحات مستقبلية للدراسة

- 1- إجراء دراسة تتناول أهم المعوقات التي تؤثر على عملية التفويض لدى مديري مدارس الوكالة بمحافظة غزة.
- 2- إجراء دراسة حول اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الجامعات الفلسطينية نحو الصلاحيات المفوضة .
- 3- إجراء دراسة عن العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث.
- 4- إجراء دراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بتفويض السلطة.
- 5- إجراء دراسة حول موقف القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية من تفويض السلطة وأثرها على تطوير الأداء الإداري.
- 6- إجراء دراسة لمعرفة درجة ممارسة أكاديمي الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة وسبل تطويرها.
- 7- إجراء دراسة لتشخيص مدى تفويض السلطة لدى المشرفين التربويين بمكاتب الإشراف التربوي بفلسطين.

قائمة المراجع

أولا :المراجع العربية

- القرآن الكريم:
- الكتب

1. آل علي، رضا والموسوي(2001): وظائف الإدارة المعاصرة-نظرة بانورامية عامة- مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. أبو الخير، كمال حمدي (1995): الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة.
3. أبو الخير، كمال حمدي (2003): الأصول العلمية بمبادئ الإدارة الدولية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
4. أبو سعد، أحمد إبراهيم(1977): الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتب، الخرطوم.
5. أبوسن، أحمد إبراهيم(1977): الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتب، الخرطوم .
6. أبو قحف، عبد السلام(2002): دليل المدير في تفويض السلطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
7. أبو ناهية،صلاح الدين محمد(1994):القياس التربوي ،مكتبة الأنجلو المصرية،القاهرة.
8. الأزهرى، محيي الدين(1979): الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة.
9. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (1999): تصميم البحث التربوي، ط1، مطبعة الرنتيسي، غزة.
10. الأغا، رياض والأغا، نهضة(1996): الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، ط1، مطبعة مقداد، غزة، فلسطين.
11. الأغبري، عبد الصمد(2000): الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر،دار النهضة العربية،بيروت.

12. أوكونر، كارول(1997): القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم.
13. بحر، يوسف وآخرون(2007): الإدارة في الإسلام، مطبعة الرنتيسي، غزة.
14. البدرى، طارق عبد الحميد (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان.
15. البرادعي، بسيوني (1999): صديقي المدير والتفويض، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
16. بصبوص، أحمد عبد ربه(1989): من القيادة في الإسلام، ط2، مكتبة المنارة، الأردن.
17. البوهي، فاروق شوقي(2001): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء، القاهرة.
18. التلب، يوسف(1992): التفويض الإداري بين الشريعة والقانون، منشورات كلية الدعوة الإسلامية ولجنة الحفاظ على التراث الإسلامي، طرابلس.
19. جودة، محفوظ احمد(1997): الإدارة العامة وتطبيقاتها في الأردن، دار الأزهر، عمان.
20. جوهر، صلاح الدين(1984): إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة.
21. الحريري، رافدة(2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
22. حافظ، نبيل وآخرون (2000): علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
23. الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل(2006): الإدارة الإبداعية للجامعات، عالم الكتب الحديث، اردب، الأردن.

24. دحلان، عبد الله صادق (2006): القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
25. درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1977): أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
26. ديرلوف، دي (2003): فكر رجال الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية.
27. الرفاعي، يعقوب، الظفيري، أسعد (1999): الإدارة الحكومية والتنمية، ذات السلاسل، الكويت.
28. رفاعي، فيصل وآخرون (2000): الإدارة التعليمية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، مكتبة الفلاح للنشر، القاهرة.
29. زويلف، مهدي والعضايلة، علي (1993): إدارة المنظمة - نظريات وسلوك - مجدلاوي، عمان.
30. ستراك، رياض (2004): دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
31. السلطان، فهد صالح (1991): النموذج الإسلامي في الإدارة، منظور شمولي للإدارة العامة.
32. سلمان، سلمان (2006): إصلاح نظام التعليم الفلسطيني، شبكة الانترنت للإعلام العربي، قلقيلية، فلسطين.
33. السلمي، علي (1999): السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة.
34. السلمي، علي وآخرون (1991): أساسيات الإدارة، جامعة القاهرة، القاهرة.
35. سليمان، عرفات وضحاوي، بيومي (1998): الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
36. السيد، مصطفى صبحي (1981): القيادة الإدارية في العصر الحديث، ذات السلاسل، الكويت.
37. شاويش، مصطفى نجيب (1993): الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان، إربد.

38. الشتواني، صلاح(1983): **التنظيم والإدارة- قطاع الأعمال**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
39. شرف، حسن(1997): **التفويض في القانون الإداري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
40. الشرقاوي، مريم محمد(2006): **الإدارة المدرسية**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
41. الشماع، خليل، وآخرون (1980): **مبادئ الإدارة**، وزارة التعليم والبحث العلمي، بغداد.
42. الصاوي، محمد وبستان، أحمد(ب، ت): **دراسات في التعليم العالي المعاصر**، مكتبة الفلاح، الكويت.
43. صالح، هاني عبد الرحمن (1986): **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، مطبعة كتابكم، عمان.
44. الطماوي، سليمان (1980): **مبادئ علم الإدارة العامة**، دار الفكر العربي، القاهرة.
45. الطويل، هاني (1997) : **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي**، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
46. عبود، عبد الغني وآخرون(1994): **إدارة المدرسة الابتدائية**، مكتبة النهضة المصرية القاهرة.
47. عبيدات، زهاء الدين(2001): **القيادة والإدارة التربوية في الإسلام**، دار البيارق، عمان.
48. عثمان، محمد مختار (1990): **مبادئ علم الإدارة العامة**، جامعة قاريونس، بنغازي.
49. عسكر، سمير أحمد وآخرون(1995): **أصول الإدارة**، دار التعلم، الإمارات العربية.
50. العميرة، محمد حسن(2001): **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط2، دار المسيرة، عمان.

51. العمري، إبراهيم(1978): الإدارة، دار المعارف المصرية، الإسكندرية.
52. العمري، إبراهيم(1982): الإدارة- دراسة نظرية وتطبيقية، ط3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
53. عياصرة، علي وحجازين، عدنان(2006): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
54. غنام، عمرو والشرقاوي، علي(1994): تنظيم إدارة الأعمال - الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، القاهرة.
55. فضل الله، فضل الله علي (1988): نظريات التنظيم الإداري، دراسة تحليلية نقدية، المطبعة، دبي.
56. فليه، فاروق، عبد المجيد، محمد(2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان.
57. القاسم، صبحي(2003): التعليم العالي في الوطن العربي، منتدى الفكر العربي، عمان.
58. قاسم، عايدة علي(ب-ت): مبادئ السلوك التنظيمي، شركة فاس للطباعة، القاهرة.
59. القريوتي، محمد قاسم(2000): السلوك التنظيمي، الشروق، عمان.
60. القريوتي، محمد وزويلف، مهدي(1989): مبادئ الإدارة- النظريات والوظائف، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
61. كنعان، نواف (2002): القيادة الإدارية، ط2، دار الثقافة ببيروت.
62. كشك، محمد بهجت (1997): مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية.
63. كينان، كيت(1996): أصول تفويض الصلاحيات، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم.
64. كينان، كيت(1996): أصول المفاوضة الإدارية، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم.
65. اللوزي، سليمان وآخرون(1998): أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان.

66. مرسى، محمد(2002): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، عالم الكتب، القاهرة.
67. مطاوع، إبراهيم وحسن، أمينة(1980): الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة.
68. مطاوع، إبراهيم عصمت(2003): الإدارة التربوية في الوطن العربي، مكتبة النهضة، القاهرة.
69. منصور، علي محمد(1999): مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
70. هاشم، زكي محمود(1981): الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت.
71. هلال، محمد(2001): مهارات التفويض الفعال، دار المعارف، القاهرة.
72. الهواري، سيد(1976): الإدارة- الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
73. الهواري، سيد وآخرون (1993): مبادئ الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
74. الهواري، سيد(2002): الإدارة- الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين شمس، القاهرة.
75. يونس، عبد الغفور(1966): دراسات في الإدارة العامة، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، القاهرة.

• الرسائل العلمية:

76. حمد، نبيلة (2003): "مشكلات التنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة في لواء غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
77. دويكات، فيصل (2000): "نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

78. ذياب، أمجد تركي (2004): "تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.
79. آل زمانان، عبد الله أحمد (2001): "معوقات تفويض السلطة: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة نجران"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
80. شلايل، عبد السلام حلمي (2007): "تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
81. صبح، فتحي أحمد (1990): "إدارة التعليم العالي بالصفة الغربية وقطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، القاهرة.
82. العتيبي، عايض سعدون (1995): "موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة.
83. العثمان، محمد بن عبد الله (2003): "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - بوابة العلوم الأمنية، الرياض.
84. قرمان، سلامة سلام عطية (2003): "المركزية واللامركزية في نظام التعليم الفلسطيني واقع وطموح بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
85. القصير، أحمد عبد (1993): "اتجاهات رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
86. مرضاح، نجوى بنت سالمين (2007): "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين - دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.

• الدوريات:

- 87- أبو الوفاء، جمال(1998): "دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم"، **مجلة التربية**، مجلد(1)، العدد(2)، الجيزة.
- 88- أبو شيخة، نادر أحمد (1999): مفهوم التطوير الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بوحدات الجهاز الإداري الأردني، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد 51. ديسمبر، ص ص 49-74.
- 89- الزعبي، دلال محمد(2004): "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، المجلد(5)، العدد(3)، البحرين.
- 90- سعيد، أمين(1998): "تفويض السلطة وتبسيط الإجراءات- الواقع وأساليب تطويره"، دراسة قدمت إلى مؤتمر الجمعية اليمنية للإدارة، اليمن.
- 91- سلمان، محمد وأبو حشيش، بسام(2006): "تقويم درجة ممارسة الحريات الأكاديمية لدى أساتذة الجامعات الفلسطينية بحافظة غزة"، **المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي**، مكتبة النهضة المصرية، جامعة عين شمس، ص ص 515-554.
- 92- العاجز، فؤاد علي(1999): "تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين"، **المؤتمر السنوي السابع، الإدارة الجامعية في الوطن العربي بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، دار الفكر العربي ومكتبة النهضة المصرية، جامعة عين شمس، ص ص(160-191).**
- 93- الفارس، أحمد(1994): التفويض في الاختصاصات الإدارية في القانون الكويتي، **مجلة الحقوق**، العدد(3).
- 94- الفاعوري، رفعت والعمادي، فاطمة(2000): اتجاهات مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الخدمي نحو التطوير الإداري في دولة قطر، **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد(12)**، ص ص 108-83.

95- الفوز، خليفة بن عبد الله (1998): تقرير عن ما ينبغي مراعاته عند تفويض السلطة، دورة المشرفين التربويين، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

96- القريوتي، محمد قاسم (2003): "اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (43)، العدد (2)، ص ص 259-304.

المواقع الالكترونية:

- 97- الملتقى التربوي (2005): ملخص الإدارة المدرسية.
2/6/2009, 9.30 p.m. . www.multaka.net
- 98- الصفحة الالكترونية للجامعة الإسلامية بتاريخ 26/05/2009 الساعة 11:00 pm .
<http://www.iugaza.edu.ps/ara/About IUG/Default. asp>.
- 99- الصفحة الالكترونية لجامعة الأزهر بتاريخ 26/05/2009 الساعة 11:20pm .
<http://www.alazhar.edu.ps/Arabic/About/About.htm>.
- 100- الصفحة الالكترونية لجامعة الأقصى بتاريخ 26/05/2009 الساعة 11:40 pm .
<http://www.alaqsa.edu.ps.ara.index.asp?pageid=757>.
- 101- الصفحة الالكترونية لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بتاريخ 22/06/2009 الساعة 10:00 pm .
<http://www.nauss.edu.sa/NR/rdonlyres/244640E6-97B8-9c90-C72E52466315/1138/95336.pdf. 443A->
- 102- الصفحة الالكترونية لوزارة التربية والتعليم بتاريخ 14/06/2009 الساعة 9:30 .
<http://www.mohe.gov.ps/achievements.htm>.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Antonioni, David (1999) "What Motivates Middle Managers", **Industrial Management**, vol.41 (6).Nov.
- 2- Aghion, Philippe and Tirole, Jean. (1997)"Formal and Real Authority in Organizations" **The Journal of Political Economy** ,vol. 105(1), Feb, pp 1-29.
- 3- Bishop,Rolf.k.(1994):Exemplary schools: A focus on visionary leadership and teacher empowerment "**Dissertation**" ,Virginia,

polytechnic Institute and state University, Blacksburg, Virginia:
University microfilms Inc. January 1995 AD.

- 4- Brost, P. (2000): Shared decision making for better schools, **principal leadership**, (58-63).
- 5- 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.
- 6- Houze, R. (2002): "What Makes Leadership Different?" , **Higher Education**, vol.20, No 4, pp.263-287.
- 7- Johnston, Michelle A. (2000) "Delegation and Organizational structure in small Businesses", **Group and Organization Management**, VOL .25(1). pp. 4-21.
- 8- Khassawneh, A. (1994): "Superior- Subordinate Relationship in Government Originations in Jordan: Implication for Administrative change and Development", **The Journal of science studies** , vol.21, No 3. .
- 9- Martin, Honllie G. (2006): The effect of task type mixture awareness on individual perception of job satisfaction, employee involvement, **Dissertation**, Capella University.

الملاحق

- ملحق رقم (1) الاستبانة قبل التحكيم
- ملحق رقم (2) طلب تحكيم الاستبانة
- ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق رقم (4) الاستبانة في صورتها النهائية
- ملحق رقم (5) تسهيل مهمة طالب ماجستير

ملحق رقم (1)
الاستبانة قبل التحكيم
المجال الأول: القيادة

م	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يراعي قدرات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم .				
2	يوافق على الأساليب التي يختارها الموظفون لانجاز أعمالهم .				
3	يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات .				
4	يشجع الموظفين على الإبداع في أسلوب العمل .				
5	يتقبل أي تغيير يقترحه الموظفون على أسلوب العمل .				
6	يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل .				
7	يشرك الموظفين في تخطيط العمل .				
8	يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لانجاز أعمالهم .				
9	يحرص على أن يكون المتحدث الرسمي عن الموظفين .				
10	يشارك الموظفين في لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها .				
11	يميل إلى تركيز جميع السلطات في يده .				
12	يتردد في إعطاء أي نوع من الحرية للموظفين .				
13	يشجع الموظفين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه .				
14	يقضي كثيرا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل .				
15	يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين .				
12	يترك للموظفين اختيار الواجبات التي تناسب مع رغباتهم .				
المجال الثاني: التفويض الإداري					
م	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يبادر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للموظفين .				
2	يمارس رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام لكي يتم العمل بشكل سليم .				
3	يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات .				

4				يستغل جزا كبيرا من وقته بمهام يمكن لموظفيه القيام بها .
5				تفويض جزء من سلطات المدير يؤدي إلى رفع روعي المعنوية .
6				يعتبر تفويض السلطة وسيلة لإعداد القيادات الإدارية المختلفة .
7				تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة العلاقات الإنسانية بين المسئول والموظفين.
8				يمنح الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسئوليات المنوطة بهم .

المجال الثالث : شفافية المهام الإدارية المفوضة

1				يحدث المعلومات ويعممها على الموظفين بشكل مستمر .
2				تتصف المهام المطلوب إنجازها بوصف وظيفي واضح .
3				يبلغ الموظفين عند إجراء تغييرات على الأداء التنظيمي .
4				تتوافر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأداء المهام بشكل يسهل الحصول عليها
5				تتم مواجهة مشكلات العمل بين المسئول والموظفين بكل صراحة وانفتاح .
6				تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة .
7				يفسح للموظفين عن رؤيته عن السياسة بصراحة .
8				يعتمد على أسس ومعايير واضحة في تقييم أداء الموظفين .
9				يقدم التغذية الراجعة عن الأداء مبينا نقاط القوة والضعف .
10				يطلع الموظفين على القرارات التي تؤثر في مسار عملهم الوظيفي .
11				يعلم جميع الموظفين بشكل مسبق لقرارات شؤون الوظيفة (إعارة -انتداب -تدريب- ترقية)

المجال الرابع : رضا الموظفين في الدوائر الجامعية :

1				يشارك جميع الموظفين في دائرته في حل المشكلات بشكل جماعي .
2				يأخذ آراء موظفيه عند إجراء عمليات الإصلاح الإداري .
3				يحرص على الاستماع لمشكلات موظفيه ويعمل على معالجتها .
4				يقدم لموظفيه نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية .
5				يمنح مكافآت للموظفين لانجازهم الأعمال الإدارية الموكلة إليهم .
6				تعمل الحوافز الممنوحة على تشجيع الموظفين في قبول التفويض .

				تعمل الحوافز الممنوحة على تنمية روح التعاون بين الموظفين في الدائرة .	7
				يلبي نظام الحوافز طموحات الموظفين وتعمل على زيادة أدائه .	8
				تعمل الحوافز على زيادة الثقة بين المسئول وموظفيه .	9

** ما مقترحاتك من أجل تفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة؟

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....
- 4-.....
- 5-.....

ملحق رقم (2)
طلب تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارة تربوية

الأخ الدكتور/ حفظه الله .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

نظرا لما عرف عنكم من عظمة في الفكر وسعة في العلم. تتشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم استبانته بعنوان : "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها" و التي قامت الباحثة بإعدادها لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية .

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة و التعليق عليها، لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي و ذلك من خلال :

- 1- إضافة أي عبارات ترى أنها تساهم في إتمام الأداة .
- 2- حذف عبارات تجد أنها غير ضرورية .
- 3- تعديل عبارات موجودة .

شكراً لكم على حسن تعاونكم،،،

و تقبلوا فائق التقدير والاحترام ،،،

الباحثة
وصفية سليمان أبو معمر

ملحق رقم(3)
قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	د . محمد الأغا	الجامعة الإسلامية _ غزة
2	أ.د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية _ غزة
3	د.سليمان المزين	الجامعة الإسلامية _ غزة
4	د.فايز شلدان	الجامعة الإسلامية _ غزة
5	د.فتحية اللولو	الجامعة الإسلامية _ غزة
6	أ.د.محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية _ غزة
7	د.رائد الحجار	جامعة الأقصى _ غزة
8	أ.د.صهيب الأغا	جامعة الأزهر _ غزة
9	د.سعيد حرب	مدير التربية والتعليم /رفح
10	د.رياض سمور	وزارة التربية والتعليم العالي
11	د . علي خليفة	وزارة التربية والتعليم العالي
12	د . خليل حماد	وزارة التربية والتعليم العالي

ملحق رقم (4)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارة تربوية

الأخ الكريم/الأخت الكريمة:حفظكم الله، ، ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ،

الموضوع : تعبئة استبانة لبحث ماجستير

نظرا لما عرف عنكم من عظمة في الفكر وسعة في العلم، تتشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم استبانة بعنوان: (درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها) . والتي قامت الباحثة بإعدادها لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية وهي بصدد تطبيق هذه الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك ، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بوضع إشارة (x) في الخانة التي تراها مناسبة آملّة توشي الدقة والموضوعية، لذا أرجو تعاونكم الجاد والموضوعي لإنجاح هذه الدراسة علما بان المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا، ، ،

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام، ، ،

البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تنطبق عليك .

1- الجنس : () ذكر () أنثى

2- المؤهل العلمي : () بكالوريوس () دبلوم متوسط () ثانوية عامة فأقل .

3- سنوات الخدمة : () أقل من 5 سنوات () 5-9 () 10-15 () أكثر من 16 سنة .

4- الجامعة : () الإسلامية () الأزهر () الأقصى .

الباحثة

وصفية سليمان أبو معمر

ممارسة القيادة الإدارية للتفويض

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	الفقرات	
					يفوضني في اتخاذ القرار .	1
					يعطيني الحرية في تحديد الأهداف .	2
					يفوضني ببعض الصلاحيات الإدارية .	3
					يشجعني على ممارسة رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام الموكلة .	4
					يشجعني على ممارسة تفويض السلطة .	5
					يمنحني صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم .	6
					يرفق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية .	7
					يفوضني في وضع الخطط للعمل وتنفيذها .	8
					يتقبل أخطائي في الأعمال المفوضة ويوجهني ويرشدني .	9
					يقدم لي التدريب الكافي ليتمكنني من القيام بالمهام المفوضة .	10
					يتيح لي ممارسة المهام المفوضة بقدر من الحرية والمرونة .	11
					يقوم بالمتابعة والتقييم المستمر للأعمال المفوضة .	12
					يفوضني في حل مشكلات العمل .	13
					يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من تفوض لهم السلطات .	14
					يثق في موظفيه عند تفويضهم لبعض الصلاحيات .	15
					ينسب إليه كل عمل هام يتم انجازه من موظفيه .	16
					يخشى من عملية التفويض في تأخير انجاز الأعمال .	17
					يفوض بعض الصلاحيات لموظفيه كل حسب قدراته وإمكانياته .	18
					يحدد للموظفين المهام الموكلة إليهم .	19
					يحدد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي يفوضني لأدائها .	20
					يشغل جزءا كبيرا من وقته بمهام يمكن لموظفيه القيام بها .	21

					تتصف المهام الموكلة بوصف وظيفي واضح .	22
					تتوافر البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة بشكل يسهل الحصول عليها .	23
					يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا .	24
					يعمم المهام المفوضة على الموظفين مكتوبة .	25
					تمتاز التشريعات ذات العلاقة بالمهام الموكلة بالوضوح .	26
					يخشى من فقدان مركزه القيادي من خلال عملية التفويض .	27

* * ما مقترحاتك من أجل تفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ؟

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....