

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

إعداد

إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا

إشراف

الدكتور غسان حسين الحلو

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

1427هـ / 2006م

العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية



إعداد

إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2006/6/19م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

1- د. غسان حسين الحلو/ رئيساً ومشرفاً أولاً

.....

2- د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي/ مشرفاً ثانياً

.....

3- د. معروز جابر علاونة/ ممتحناً خارجياً

.....

4- د. علي سعيد بركات/ ممتحناً داخلياً

.....

5- د. مجيد مصطفى منصور/ ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى روح والدي...
إلى والدتي....
إلى زوجتي.....
إلى ابنتي لمياء و فلسطين...
إلى إخوتي خالد و نادر و سامر....
إلى سيد الشهداء ياسر عرفات أبو عمار....

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين، يا ربَّنَا لك الحمدُ كما ينبغي لجلالِ وجهك و عظيمِ سلطانِك، و الصلاةُ و السلامُ على سيِّد المرسلينَ الحبيب محمد P الذي قال: "من لا يَشْكُرُ الناسَ لا يَشْكُرُ الله".

فشكري و تقديرِي و احترامي إلى مشرفيَّ، منارتيَّ العلم و النقاء و الإخلاصِ الوضّاءتين
الدكتور المناضل غسان حسين الحلو و الدكتور المناضل عبد الناصر عبد الرحيم القدومي،
رعاكما و حفظكما الله.

كما أتقدّم بالشكر و التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل د. معزوز جابر علاونة، و
الدكتور علي سعيد بركات، و الدكتور مجيد مصطفى منصور، على ما أبدوه من توجيهاتٍ أثّرت
هذه الرسالة.

كما أتقدّم بالشكر و الوفاء إلى قيادة و قواتٍ أُل 17 أمن الرئاسة و أخصّ بالذكر الأخ
المناضل جمال الدردوك.

كما أتقدّم بالشكر و العرفان إلى الخال العزيز عصام فريج و الأخ سامي بدير و الأخ حسني
عوض و الأخ برهان مشاقي و الأخ باجس خميس و الأخ رشراش بدران و الأخ عبد المجيد
جمعة و الأخ د. مجدي ناصيف و الأخ مؤيد أبو صاع و الأخ د. معين كنعان و الأخ زياد خليل
والمربي الفاضل الاستاذ حكمت سرحان، الذين قدّموا لي كلّ العونِ سواءً أكان في تحمل مشاق
توزيع و تعبئة أداة الدراسة، أو طباعة و تدقيق و تنقيح هذه الرسالة بكل دقة و أمانة و موضوعية.

و أخيراً بعد أن أكرمني الله بتوفيقي في علمي، أرجوه أن يزيدَ من إنعامه عليّ فيكّرمني
بالإخلاص لوجهه الكريم، إن الأمر كله بيد الله.

و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان باللغة العربية	أ
مصادقة أعضاء لجنة المناقشة	ب
الإهداء	ت
الشكر والتقدير	ث
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	خ
فهرس الأشكال	ز
فهرس الملاحق	س
الملخص باللغة العربية	ش
الفصل الأول: مشكلة الدراسة و خلفيتها	1
مقدمة الدراسة	2
مشكلة الدراسة	9
أهمية الدراسة	10
أهداف الدراسة	11
أسئلة الدراسة	11
فرضيات الدراسة	12
حدود الدراسة	13
مصطلحات الدراسة	13
الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة	17
أولاً: الإطار النظري:	18
الأقسام الأكاديمية	20
تفويض السلطة	23
فاعلية اتخاذ القرارات	51
ثانياً: الدراسات السابقة:	81
الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تفويض السلطة	81
الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية	108

	اتخاذ القرارات
117	تعقيب الباحث على الدراسات السابقة
120	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
121	منهج الدراسة
121	مجتمع الدراسة
122	عينة الدراسة
124	أداة الدراسة
129	إجراءات الدراسة
129	متغيرات الدراسة
130	المعالجات الإحصائية
131	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
132	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
140	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
147	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الأولى
147	رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثانية
156	خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثالثة
163	الفصل الخامس: مناقشة النتائج و التوصيات
164	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
173	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
181	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الأولى
183	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثانية
187	خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثالثة
193	التوصيات
195	المراجع
196	أولاً: المراجع العربية
206	ثانياً: المراجع الأجنبية
213	الملاحق
b	الملخص باللغة الإنجليزية.

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
122	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري الجامعة والمؤهل العلمي	الجدول رقم (1)
122	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	الجدول رقم (2)
123	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة	الجدول رقم (3)
123	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الكلية	الجدول رقم (4)
123	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (5)
124	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي	الجدول رقم (6)
124	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس	الجدول رقم (7)
126	معاملات الثبات لمعادلة كرونباخ ألفا للمجالات الخمسة والدرجة الكلية	الجدول رقم (8)
128	معاملات الثبات لمعادلة كرونباخ ألفا للمجالات الثلاثة والدرجة الكلية	الجدول رقم (9)
133	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال اتخاذ القرار.	الجدول رقم (10)
134	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال النمو المهني.	الجدول رقم (11)
135	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال المكانة (المنصب).	الجدول رقم (12)
136	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لدرجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال فعالية الذات.	الجدول رقم (13)

137	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال الأثر.	الجدول رقم (14)
138	الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لتفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.	الجدول رقم (15)
141	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال المهام التعليمية.	الجدول رقم (16)
142	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال المهام الإدارية.	الجدول رقم (17)
143	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات.	الجدول رقم (18)
145	الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.	الجدول رقم (19)
147	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.	الجدول رقم (20)
148	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية	الجدول رقم (21)

	في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس.	
الجدول رقم (22)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع الكلية.	149
الجدول رقم (23)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	150
الجدول رقم (24)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي.	151
الجدول رقم (25)	المتوسطات الحسابية لمجالات تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة.	152
الجدول رقم (26)	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة.	153
الجدول رقم (27)	المتوسطات الحسابية لمجالات تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.	153
الجدول رقم (28)	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.	154
الجدول رقم (29)	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجالات تفويض السلطة الدالة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.	155
الجدول رقم (30)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة	156

	التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس.	
الجدول رقم (31)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع الكلية.	157
الجدول رقم (32)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	158
الجدول رقم (33)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي.	159
الجدول رقم (34)	المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة.	160
الجدول رقم (35)	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة.	160
الجدول رقم (36)	المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.	161
الجدول رقم (37)	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.	162

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
30	العوامل التي تتأثر بها درجة تفويض السلطة	الشكل رقم (1)
139	المتوسطات الحسابية لمجالات تفويض السلطة	الشكل رقم (2)
146	المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية اتخاذ القرارات	الشكل رقم (3)

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
214	استبانة الدراسة في صورتها الأولى.	الملحق رقم (1)
222	استبانة الدراسة في صورتها النهائية.	الملحق رقم (2)
230	قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة.	الملحق رقم (3)
231	كتب تسهيل مهمة الباحث من جامعة النجاح الوطنية إلى الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، وجامعة بيرزيت، وجامعة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية - جنين، وجامعة القدس - أبو ديس).	الملحق رقم (4)

العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

إعداد

إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا

إشراف

الدكتور غسان حسين الحلو

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وقد أجابت الدراسة عن الأسئلة والفرضيات التالية:

• ما درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

• ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، نوع الكلية، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بير زيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية- جنين، جامعة القدس- أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) أعضاء هيئة تدريس للعام الجامعي (2005/2006م)، وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً. وتمثل ما نسبته (21%) تقريباً من مجتمع الدراسة والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، ولجمع البيانات استخدم الباحث استبانتين:

1- استبانة قياس تفويض السلطة، وتتضمن (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة (المنصب)، فعالية الذات، والأثر.

2- استبانة فاعلية اتخاذ القرارات، وتتضمن (34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: المهام التعليمية، المهام الإدارية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات.

وقام الباحث بعرض أداة الدراسة على عدد من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية وإدارة الأعمال، واللغة العربية وقام الباحث بحساب معامل الثبات للاستبانتين باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Chronbach).

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test)، تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات (Scheffee Test).

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

• أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82.2%).

• أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة لمئوية للاستجابة للدرجة الكلية (76%).

• وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث و لصالح الذكور.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار والدرجة الكلية بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على جميع المجالات والدرجة الكلية لتفويض السلطة فقط بين أصحاب الخبرة في التدريس من (5) سنوات إلى (10) سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية ولصالح الكليات العلمية.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات على مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات من أهمها:

- الاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونه وظيفة أساسية من وظائف الجامعة و خاصة الأقسام الأكاديمية.

- ربط مشاريع الأبحاث العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع.

- توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.

- اهتمام مجالس الأقسام الأكاديمية بأساليب التقويم ودراسة نتائج الاختبارات وتحليلها من اجل رفع مستوى مهنة التدريس وإتاحة الفرصة للعاملين بالتجديد ومراجعة مناهجها وطرقها وأساليبها.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة:

لعلّ من أبرز سمات هذا العصر انتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد، الأمر الذي يتطلب توافر القوى البشرية والإدارية والمؤهلة في المؤسسات حتى تستطيع سبرغور المعرفة وتأدية المهام المنوطة بها بكفاية وفاعلية.

ويلعب التعليم الجامعي دوراً كبيراً في تلبية حاجات المجتمع القائمة والمنتظرة، ولم تعد وظيفة الجامعة مجرد نقل المعرفة والتراث من جيل إلى جيل، بل أصبحت الجامعة مؤسسة فاعلة في تجديد وتحديث المعرفة فضلاً عن خدمة المجتمع وتطويره. ولهذا تعد الجامعات من المؤسسات الرائدة في أي مجتمع من المجتمعات، فتشعبت وظائفها وتعددت أهدافها، فبعد ان كان دورها محصوراً في نقل المعرفة والتراث أصبح الآن يهدف إلى نقل المعرفة وتبسيطها، وإعداد الباحثين، بالإضافة إلى اكتشاف المعرفة والمشاركة في صنع القرارات، وخدمة فلسفة البلد التربوية وتنمية التعاون الدولي، وتنمية شخصية الطلبة وخدمة المجتمع (البشائرة وآخرون، 2005).

وتعد الجامعة إحدى أهم مؤسسات المجتمع على تنوعها، فهي الحاضر والمستقبل، تُعلم وتبحث، وتنشئ جيلاً وتبني مدنية، تعطي المجتمع وتأخذ منه، تسارع دوماً لتحسس مشاكل المجتمع وهمومه، فتسعى بكل إمكاناتها لإيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل (أبو سمرة وآخرون، 2003).

ومما تتميز به مؤسسات التعليم العالي ان الامور الإدارية والتعليمية فيها تدار بطريقة جماعية تمثل فيها الأقسام الأكاديمية حجر الزاوية، فهي منطلق حيثيات وأساسيات القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في الجامعات وهذا ما يراه روش (Roach) بقوله: "ان القسم الأكاديمي يؤدي دوراً هاماً في حياة أية مؤسسة في التعليم العالي، وعلاوة على ذلك فان (80%) من

القرارات الإدارية يتم اتخاذها على مستوى القسم (بخاري، 1994)، "لذا فإن الأقسام هي الطريق الذي من خلاله يؤثر أعضاء الهيئة التدريسية في القرارات التي تتخذها مؤسسات التعليم العالي (Ryan, 1972). ويضاف إلى ذلك ما ذكره ترو (Trow) من أن الأقسام الأكاديمية ظهرت كضرورة فكرية وكوحدة لاتخاذ القرارات عن المنهج والطلاب والاساتذه، تلك القرارات التي أصبح من الصعب أن تتخذ في الإدارة الجامعية بكفاءة ودقه بعيداً عن مساهمة الأقسام الأكاديمية وتوصياتها وفقاً لخبراتها المباشرة بموضوع القرار (مطر، 1987).

ويُعد القسم، وفقاً للتقليد الثابت في مؤسسات التعليم العالي الوحدة الإدارية واللبنة الأساسية في هيكلها التنظيمي الذي يتكون من مجموعة من الدارسين والباحثين وأعضاء الهيئة التدريسية وعليه تقع مسؤولية التعليم والبحث. وينبغي لأي قرار يصدر من قمة التنظيم فيها وهو مجلس الجامعة (مجلس الأمناء) أن ينبع أولاً ويتصاعد من القسم إلى مجلس الكلية ثم إلى مجلس العمداء ثم إلى مجلس الجامعة (مجلس الأمناء). كما يعد مجلس القسم الجهة التي يناط بها تنفيذ أي قرار يتخذه مجلس الجامعة (فهيم، 1989). ومن هنا فإن إدارة شؤون مؤسسات التعليم العالي وإنجاز أعمالها سعياً وراء تحقيق أهدافها تقع مسؤوليته على الأقسام الأكاديمية.

يعتبر أعضاء الهيئة التدريسية اللبنة الأساسية في الهيكل التنظيمي بالجامعات الفلسطينية، ومن خلالها تؤدي المهام الأساسية من تدريس وبحث علمي وخدمة للمجتمع والوطن. وأعضاء الهيئة التدريسية بمثابة المعامل التي يتم فيها معالجة كل ما يهم التعليم والتطوير للجامعات والمجتمع، و ذلك من خلال تلاقح الأفكار والرؤى بين أصحاب المؤهلات المتخصصة وذوي الخبرة والتجربة التي تؤهلهم للمساهمة بشكل فعال في ترشيد القرارات، واقتراح الحلول والسياسات المستقبلية السليمة (الدخيل، 2000).

وليس هنالك أدنى شك بأن إدارة الجامعات في وقتنا الحاضر أصبحت أكثر تعقيداً مما كان عليه الحال في أي وقت مضى، ويرجع السبب في ذلك للنمو المطرد في حجم الجامعات. وصعوبة عملية تفويض السلطات وعملية اتخاذ القرارات، والمعوقات (constraints) والمؤثرات التي تحيط بهذه العمليات الإدارية الحديثة، والأشكال والترابط المتبادل مع الجامعات

الأخرى، والاضطراب المتزايد في محيط الجامعات على الصعيدين السياسي والاجتماعي، وكل هذه الأسباب تجعل من الأعمال الإدارية أكثر تعقيداً وصعوبة عن أي وقت مضى (ياغي، 1994).

وكون الباحث طالب جامعي وعلى علاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية، سواء كانت علاقة أكاديمية او شخصية، استشر احد ملامح تركيبة الشخصية العربية وهي تركيز السلطة بيد المسؤول وتبنيه فلسفة إدارية ونمط قيادي يفرضه على الآخرين، ويسن من الأنظمة والقوانين ما تسبب في بروز مشاكل أكاديمية وإدارية تعيق أو (أعاق) حركة أعضاء الهيئة التدريسية في مجال عملهم، مما يؤثر سلباً في عطائهم الأكاديمي وإنتاجهم العلمي وتقدمهم المهني، كذلك عدم الرضا عن المخرجات التي تتعلق بالمهام الإدارية والتعليمية. مما أبرز لدى الباحث ضرورة دراسة مفهومي:

• تفويض السلطة (Delegation of Authority)

• وفاعلية اتخاذ القرارات (Effectiveness of Taking Decisions) والعلاقة بينهما.

عندما يتسع نطاق العمل الجماعي يصبح من الصعب لفرد او لمجموعة من الأفراد أن يقوموا بجميع الجهود المطلوبة في تناسق، وذلك نتيجة زيادة التعقيد في التنظيم، لذلك يجب العمل على إيجاد مراكز جديدة في التنظيم. وتتطلب هذه العملية تفويض السلطة إلى هذه المراكز حتى تتمكن من القيام بالواجبات المطلوبة منها. فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من القيام بتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية (الشنواني، 1999).

ويعتبر تفويض السلطة من الضرورات التي تحتمها عملية التنظيم، فكما أنه لا يمكن لشخص واحد ان يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة التعليم وتحقيق أهداف التنظيم، فإنه مع تضخم العمل الإداري واتساعه يصبح من غير الممكن لشخص واحد أن يمارس كل سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم (مطاوع، 2003) كما أن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون مستحيلة

بدون التفويض، ويرجع ذلك إلى توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة (الصيرفي، 2003).

ويُعدّ تفويض السلطة إحدى الوسائل لتحقيق الغايات، فهو عملية تتم بواسطة إنجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات. وتحديداً يعرف التفويض بأنه توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمة ما (Netzer, lanore, Eye, stevens & Benson, 1979).

ويعتقد أن المشاركة النشطة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية تعمل على رفع مكانتهم عن طريق زيادة مسؤولياتهم التنظيمية في مؤسساتهم (Maeroff, 1988). وقد وصف لايتفوت (lightfoot, 1986) التفويض بأنه الفرص التي تتاح للشخص من أجل الاستقلال والمسؤولية، والاختيار، والسلطة. ونزع آخرون إلى وصف التفويض بأنه المشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية. وبرز منظور اتخاذ القرارات في التفويض من محاولات القيادة التربوية لإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في العمليات المختلفة، مثل: الموازنة، والتوظيف، وتطوير المناهج (white, 1992). ووصف زيمرمان و رابابورت (Zimmerman & Rappaport, 1988) التفويض بأنه مصطلح يربط الكفايات، والقدرات الشخصية بالبيئات التي توفر فرصاً للاختيار، والاستقلالية في إثبات الكفاءات، كما ربط دنست (Dunst, 1991) التفويض بالنمو المهني الذي يسمح للفرد بعرض الكفايات المتوافرة، و تعلم كفايات جديدة تعزز و تقوي الأداء (في الزعبي، 2003).

والسلطة أساس المسؤولية، فهي تربط أجزاء ووحدات المنظمة ببعضها البعض، وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية منها، فالموظف الذي يلتزم بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه لا يستطيع القيام بذلك، ولا يمكن مساءلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه (تايبيركو، 1996). والسلطة المفوضة تمثل التوسع في سلطة المدير، وإعطاء مهامه التي لا يستطيع أن ينفذها شخصياً إلى أعضاء الهيكل الإداري، فالتفويض هنا يعني توكيل سلطة محددة من قبل سلطة عليا. إن فنية التفويض ليس التخلص من السلطة. والنقل المجرد للقوة لا

يلغي السلطة النهائية من يد المدير، لأن المفوض إليه يعدّ امتداداً للمدير (الزعبي، 2003). يقول هيرسي وبلانشارد: (Hersey & Blanchard cited in Hoy&Miskel,1991,305) إن الفرد عندما يصل إلى مستوى عالٍ من النضج تصبح الحاجة قليلة للعلاقات والمهام التي ينفرد بها المدير (القائد)، لأن القيادة تنشأ من الجماعة، وتفويض وظائف القائد إلى جماعة ناضجة تُعدّ إثباتاً إيجابياً للثقة السائدة في المؤسسة، ويمكن النظر إلى الاستخدام الإجرائي لعملية التفويض من خلال ثلاثة أجزاء متميزة ومتداخلة. فالتفويض إجرائياً كما يذكر نتز وزملائه (Netzer,et.al. 1979) يعني: تحديد المسؤولية، ومنح السلطة، والمساءلة.

وأشارت دراسة كل من شورت ورينهارت (Short & Rinehart, 1992)، وشورت وجريير (Short & Greer, 1997) إلى أن هناك ستة مجالات تشكل الشبكة التحتية لمفهوم التفويض وهي:

- | | | |
|-----------------|-----------------|------------|
| 1- اتخاذ القرار | 2- النمو المهني | 3- المكانة |
| 4- فعالية الذات | 5- الاستقلالية | 6- الأثر. |

وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظاً بها كاملة وله حق استردادها في أي وقت، كذلك لا يعفى المفوض من مسؤوليته عن أعمال المفوض إليهم. فالمسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض المسؤول أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة (كلالده، 1997).

فبالتفويض يعهد القائد (المدير) إلى بعض مرؤوسيه واجبات، أو مهام معينة، مبيناً لهم حدود هذه المهام، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وليس للمرؤوسين حرية قبول التفويض أو رفضه، أو عدم الالتزام بالإنجاز، وإنما يكونون ملتزمين بإنجاز هذه الواجبات، ومسؤولين أمام مديرهم عن إنجازها في حدود السلطة المفوضة لهم، تطبيقاً للقاعدة الإدارية "على قدر السلطة تكون المسؤولية" (كنعان، 1999).

وترتبط درجة التفويض بالمركزية واللامركزية، بمعنى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي. فاللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلالية للإدارة التعليمية، وتعطي سلطات كبيرة للقيادات التربوية في عملية التفويض، فالاتصالات بين الأطراف المختلفة في ظل أسلوب اللامركزية تبقى مباشرة وسريعة ومؤثرة (الطيب، 1999).

تطورت عملية اتخاذ القرارات في العصر الحديث مع تطور العلوم والتقنية، وأصبحت تحظى باهتمام علماء الإدارة نظراً لأهميتها وخطورتها في أنشطة أي منظمة، حيث تعتبر أهم العمليات في المجال الإداري. فعن طريقها تدار المنظمة وتتحقق أهدافها لأن القرار يعتبر حلقة الوصل في العملية الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وتحتاج في جميع مجالات تنفيذ أنشطتها إلى اتخاذ قرار (محروس وطهطاوي، 1994). بل إن هربرت سايمون (Simon, 1961) قد اعتبر عملية اتخاذ القرارات مرادفة للعملية الإدارية نفسها، أو الإدارة بذاتها (جاد الرب، 2005). و عملية اتخاذ القرارات تشبه حركة الدم في جسم الإنسان. فهي عملية دائمة و مستمرة و تتناول مختلف النواحي الإدارية و التنظيمية و الجوانب الإنسانية. و تشمل كذلك مختلف مستويات الإدارة (العليا، الوسطى، التنفيذية) باعتبار أن أي عمل إداري مهما كبر حجمه او صغر يحتاج إلى اتخاذ قرار. ويتوقف نجاحه على حسن اتخاذ القرار (النابة، 1994).

وتُعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال فجميع المديرين على مختلف المستويات الإدارية يتخذون عدداً من القرارات. بل ويمكن القول بأن الفرد العادي منا يتخذ كل يوم عدداً من القرارات التي توجه حياته وتقودها نحو الأفضل، هذا وتؤثر عملية اتخاذ القرارات على جميع أنشطة المنظمة، ومن خلالها يمكن تقييم أداء المديرين والأفراد والمنظمة، وتقاس حياة أية منظمة بل وأي بلد بعدد القرارات الجوهرية والاستراتيجية التي تؤثر في حياتها واتجاهاتها وتغير مسارها نحو الإنتاجية والكفاءة (جاد الرب، 2005).

وتُعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في مستوياتها العليا والتنفيذية، على اعتبار أن أي عمل إداري يحتاج إلى اتخاذ قرار، ونجاح هذا العمل يتوقف على حسن اتخاذ القرار ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيدها في جوهره اهتماماً بتطوير وتنمية الإدارة التعليمية، فكل وظيفة من وظائف الإدارة سواء كانت في التخطيط أو التنظيم، أو التوجيه، أو التقويم، تشتمل على عملية اتخاذ القرار (Duke, Daniell, 1981). وعملية اتخاذ القرار تعتبر محور العملية الإدارية في التعليم، وهي مهارة أساسية لكل مسؤول إداري كونها تتخلل العمليات الإدارية كافة، ولا بد من اتخاذ قرارات في كل مرحلة من مراحلها، وبما أن عضو الهيئة التدريسية يعتبر الأداة التي تمارس اتخاذ القرارات وحجر الأساس التي تركز عليه الإدارة الجامعية، لذلك لا بد أن يكون قائداً إدارياً تربوياً، مؤثراً، وقادراً على اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف مجالات اتخاذ القرار التربوي، وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه الإدارة الجامعية يتوقف على قدرة وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات الفاعلة التي تحقق الأهداف المنشودة.

ويعتمد نجاح المنظمة أو فشلها على فاعلية العملية الإدارية، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تُعدّ المقياس المقبول لقياس ذلك (عماد الدين، 1997). ويرى برسكوت (Prscott, 1980) أن فاعلية القرار تعني جودة القرار والتي تتضمن تحقيق الهدف والتكلفة والوقت وأيضاً قبول القرار من قبل من يعينهم الأمر مثل المرؤوسين وجمهور المستفيدين.

وحيث أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ قرارات. وأن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهدافها، ومن منطلق أن الفاعلية هي تحقيق الأهداف، فإن الباحث يرى أن المنظمة الفعّالة هي التي تتخذ القرارات الفاعلة، وأن الفاعلية تعني في أحد جوانبها القدرة على اتخاذ القرارات المحققة للأهداف المرغوبة.

وتُعدّ مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) نظاماً اجتماعياً وإدارية مفتوحة وفريدة من نوعها، وتختلف عن غيرها من التنظيمات في أساليب إدارتها وأهدافها، والتقنية والمهارات التي

تحتويها (بالدريدج، 1981). فهي تحتاج إلى إدارة تستطيع تنظيم القدرات البشرية وتوظيفها، وقادرة على صنع قرارات ذات مشروعية ورشد بنائي يراعي القدرات الذاتية، والقيم والأعراف، والموارد الاقتصادية، والفلسفة السياسية للدولة حتى لا تكون القدرات مبتورة الصلة بالواقع، وأصبح مفروضاً على المديرين لمواجهة التغيرات الجوهرية في الإدارة أن يتحولوا من استخدام سلطة الأمر، إلى استغلال جهود الموظفين وتضافرها وتفويض مزيد من السلطات للفنيين والمتخصصين، والاستعانة بما قدمته الثورة الفنية التي بدأت في مطلع الستينيات، من وسائل تمثلت في عمليات الإحصاء وتجميع البيانات، وما قدمته الحاسبات الالكترونية من تسهيلات في مجال جميع المعلومات وتحليلها.. وكلها أسهمت في ترشيد سلوك القادة الإداريين ومساعدتهم في اداء مهامهم القيادية، وخاصة في مجال عملية اتخاذ القرارات والاتصالات الإدارية، والتفويض (كنعان، 1999).

وانطلاقاً من هذا الفهم لأهمية هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة، يتبين أهمية دراستها في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وعلاقة كل منهما ببعض المتغيرات الديمغرافية.

وتعد ظاهرة تركيز السلطة في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها البلدان النامية، حيث يقود ذلك إلى الإدارة البطيئة، والاهتمام بالأعمال الروتينية، والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة، مثل: التخطيط والتطوير، ومتابعة تقدم المؤسسة ورسم السياسات (Burke, 1970). والجامعات كجزء مهم وحيوي من مؤسسات المجتمع الفاعلة تعاني من هذه المشكلة بدرجات متفاوتة، وإحساس الباحث بأن الجامعات هي الرافد الرئيس والمهم للقوى العاملة المتخصصة في مختلف القطاعات وتختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ولعلاقات الباحث مع أعضاء الهيئة التدريسية استشرع بأن عملية التفويض وعلاقتها

بفاعلية اتخاذ القرارات غالباً ما تخضع للتقدير الشخصي لشاغل المنصب أو الرتبة الأكاديمية مما يجعل هاتين العمليتين تخضعان لاختلاف الأكاديميين في شخصياتهم وتخصصاتهم وخبراتهم في الميدان المعرفي الواحد.

وبناءً عليه فقد جاءت هذه الدراسة لتجيب عن السؤال التالي: ما العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وعلاقة كل منهما ببعض المتغيرات الديمغرافية.

أهمية الدراسة:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوعين إداريين حديثين، وهما تفويض السلطة، و فاعلية اتخاذ القرارات، ومن خلالهما يتم زيادة فاعلية وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام الأكاديمية لأداء مهامها الإدارية والتعليمية.

2. تعتبر هذه الدراسة -حسب علم الباحث- الأولى التي تبحث في مفاهيم إدارية حديثة وهي تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

3. حسب علم الباحث ركزت الدراسات على عملية التفويض وفاعلية اتخاذ القرارات في مؤسسات قطاع الإدارة الحكومية والأعمال والصناعة، والقليل منها ركز على هاتين العمليتين في قطاع التعليم وخاصة التعليم الجامعي.

4. يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى تأثير المتغيرات التالية: الجنس، والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس على تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

5. إمكانية استفادة إدارة الجامعات الفلسطينية ومجالس الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية فيها والجامعات الأخرى من نتائج هذه الدراسة من خلال الوقوف على حقيقة عملية التفويض وفاعلية اتخاذ القرارات.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
2. التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
3. تحديد العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
4. تحديد أثر المتغيرات: الجنس، والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس على تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث الأسئلة التالية:

1. ما درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟
2. ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

3. هل توجد علاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس؟.

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والجامعة، و نوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس.

حدود الدراسة:

خضعت هذه الدراسة إلى عدة محددات منها:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من حملة الدكتوراه والمجستير بشأن العلاقة بين درجة تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات ودرجة ممارسة كل منهما.

2. **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على جميع الأقسام الأكاديمية الموجودة في عينة الدراسة والمكونة من ستة جامعات فلسطينية تقليدية (مقيمة) وهي: (جامعة بيت لحم، وجامعة بيرزيت، و جامعة الخليل، و الجامعة العربية الأمريكية - جنين، وجامعة القدس - أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية). وتم استثناء جامعات غزة وذلك لظروف عدم التواصل الجغرافي.

3. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 2006م.

4. **الأدوات:** تعتمد نتائج هذه الدراسة على درجة صدق وثبات الاستبانة المكونة من أداتين وعلى استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة عدة مصطلحات قام الباحث بتعريفها مرجعياً وإجراءً كما يلي:

■ **تفويض السلطة (Delegation of Authority):** أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسية واجبات او مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضى ان يفوضهم قدراً من سلطته يكون كافياً لإنجاز هذه الواجبات (كنعان، 1999). وعرفها نيتزر (Netzer, 1979) أنه توكيل شخص آخر، لتطبيق الخبرات في مهمة ما.

▪ **السلطة (Authority):** يعرفها روبنز (Robbins,1990) "الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثير عليهم. الحق في القيام بتصرف معين، أو توجيه سلوك الآخرين بقصد تحقيق أهداف المنظمة، الحق المشروع في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم" (حريم، 2003). ويعرفها سايمون (Simon, 1961) فيقول " ان السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين.

▪ **المسؤولية (Responsibility):** الالتزام بتحقيق الأهداف والخضوع للمساءلة من قبل الإدارة العليا عن النجاح والفشل في تحقيقها (نصر الله وآخرون، 1999).

▪ **فاعلية اتخاذ القرارات (Effectiveness Of Taking Decisions)** إجرائياً: هي عبارة عن المهام التعليمية والإدارية وممارسة اتخاذ القرارات لمجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وذلك وفق ما تقيسه استبانة قياس الفاعلية المستخدمة في الدراسة الحالية.

▪ **الفاعلية (Effectiveness):** عرفها فرانسيس و وودكوك (1995) بأنها العمل على بلوغ أعلى درجات الإنجاز وتحقيق أفضل النتائج المرغوبة، أما برنارد (Barnard,1976) فيعتبر ان كل نشاط ينجح في تحقيق الهدف المحدد له فعلاً، وعرفها البوهي (2001) هي قياس مدى تحقيق الأهداف المعلنة (المخرجات).

▪ **القرار (Decision):** تعني كلمة قرار فصل او حكم في مسألة أو خلاف (ياغي، 1994)، وهو أداة من أدوات ممارسة السلطة ومن خلاله تحقق نتائج للمسؤول والعاملين في التنظيم (دره وآخرون، 1994) ويعرفه يونج (Yong) بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة او حالات حالية أو محتملة في المنظمة (الفضل وشعبان، 2003)، وهو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة (الصيرفي، 2003)، ويعرف أيضاً الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين (حبيب، 2001).

▪ **صناعة القرار (Decision making):** عبارة عن عملية طرح بدائل محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة (درة وآخرون، 1994).

▪ **اتخاذ القرار (Decision Taking):** اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها. ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج (ماهر، 2004)، وهو وسيلة اختيار واعية لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائداً أو أقل كلفة محققاً الأهداف المرغوبة (اللوذي وآخرون، 1998).

▪ **مجلس القسم الأكاديمي (إجرائياً):** يقصد به في هذه الدراسة ذلك التشكيل الإداري المكون من أعضاء الهيئة التدريسية (حملة الدكتوراه أو الماجستير) برئاسة رئيس قسم في كل قسم من الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، والذي يعقد جلساته بشكل دوري لمناقشة المهام التعليمية والإدارية وشؤون القسم المحددة في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات في فلسطين.

▪ **القسم (إجرائياً):** تلك الوحدة الإدارية والعلمية المتخصصة في مجال معين في مجالات العلوم الموجودة بكل جامعة من الجامعات الفلسطينية، المنوط بها الإشراف على الأمور التعليمية والإدارية لكل تخصص من أجل تحقيق الأهداف المنشأ من أجلها القسم.

▪ **عضو هيئة تدريس (إجرائياً):** كل من يحمل شهادة الدكتوراه أو الماجستير، ويعمل في مهنة التدريس الجامعي والبحث العلمي في الجامعات الفلسطينية، ومن ذوي الرتب الأكاديمية: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر، ومدرس.

▪ **أعضاء هيئة التدريس (إجرائياً):** هم كافة أعضاء هيئة التدريس العاملين والمتفرغين في الجامعات الفلسطينية النظامية في محافظات الضفة الغربية من حملة شهادة الدكتوراه أو الماجستير.

▪ **الجامعة:** مؤسسة تربوية وعلمية وتقنية، ومركز إشعاع حضاري وفكري، تستمد فلسفتها وأهدافها من فلسفة المجتمع وأهدافه. وهي وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع من خلال إعداد القوى

البشرية المدربة والمؤهلة، والعقول العلمية المتخصصة، وإعداد البحوث والدراسات في مختلف مجالات المعرفة لغرض أنماء وتطوير المجتمع وهي بذلك مؤسسة خدمية وإنتاجية في المجتمع (ستراك، 2004).

■ **الجامعات الفلسطينية (إجرائياً):** هي الجامعات الفلسطينية القائمة في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، العامة والحكومية والتي تمنح شهادة البكالوريوس فأعلى من خلال الدراسة المنتظمة أو التعليم عن بعد.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري ويتكون من:

أ- الأقسام الأكاديمية

ب- تفويض السلطة

ج- فاعلية اتخاذ القرارات

ثانياً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية: و قسمت إلى ثلاثة أقسام هي:

أ- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تفويض السلطة

ب- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فاعلية اتخاذ القرارات

ج- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية اتخاذ القرارات

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

من السهل أن تستهويننا الإمكانيات التكنولوجية في منظمات اليوم لدرجة ننظر معها لهذه الإمكانيات على أنها من أهم المؤشرات على كفاءة وفاعلية أي تنظيم، ولكن المضامين الإدارية والشخصية ربما تجعلنا نعيد التفكير بمفهوم المنظمات، إذ أصبح الاهتمام ينصب على المنظمة كمفهوم وليس كمكان، كنشاط وليس كبناء (الحوامدة والكساسبة، 2000)، وتعد الجامعات نوعاً فريداً من المنظمات المهنية التي تختلف عن التنظيمات الأخرى في أساليب إدارتها وأهدافها، والتقنية والمهارات التي تحتويها (بالدريدج، 1981)، لذا فإن عليها أن تحاول ما أمكنها أن تتباعد عن أسلوب البيروقراطية والسلطة المطلقة المركزية التي تعزل بعض الكفاءات عن ممارسة قدراتها الإدارية والتعليمية، وأن تعطي الأقسام والكلية مزيداً من تفويض السلطة وبعض الاستقلال في اتخاذ القرارات الخاصة بها. وهذا الأمر يتطلب من الجامعات ما يلي:

1. الاعتماد على أسلوب الإقناع بالمشاركة في مناقشة الأمور وتحمل المسؤوليات بين أعضاء المؤسسات التعليمية. ويتمثل هذا في مجالسها الأكاديمية على جميع المستويات.
2. الربط بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة بما يحقق التنسيق والتعاون فيما بينها مع منح الاستقلال النسبي للعاملين بكل وحدة.
3. إقامة قنوات اتصال سليمة بين أعضاء مجتمع المؤسسة التعليمية (عيداروس، 1994).

ويتم تحقيق ذلك في إطار الهيكل التنظيمي للجامعة، والذي يحدد الأجهزة الأكاديمية والإدارية والفنية والاجتماعية الموجودة بها وأوجه النشاط التي تمارسها، ومسؤولية كل منها، وعلاقة هذه الأجهزة ببعضها البعض، ويوضح الخطوات المطلوبة لإنجاز الأعمال المختلفة في كافة القطاعات، ويحدد مسارات الإجراءات في المستويات الإدارية والفنية والتعليمية، ويبين

سلطة إصدار القرارات. وهذا يتطلب توافر بعض المقومات الأساسية في الهيكل التنظيمي للجامعة وهي كما أوردها الدخيل (2000):

1. مقومات خاصة بفاعلية الإنجاز: وتتضمن الأجهزة الإدارية والإشرافية المختلفة مثل أجهزة التخطيط والتنسيق والمتابعة والرقابة، وخصائص إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وأهمها الوضوح، والبساطة، ووجود قنوات اتصال مفتوحة بين أجهزتها المختلفة والبعد عن التضارب. كما يجب أن يتضمن وسائل التنسيق والتعاون على كافة المستويات.

2. مقومات الإبداع والابتكار: ويتم ذلك عن طريق العمل على تهيئة المناخ السليم الذي يوجد حوافز العمل، ويؤدي إلى شحذ الهمم، وتوفير بواعث الاجتهاد.

3. مقومات العمل الجماعي والتعاوني: والتي تتمثل في القيادة الجماعية من خلال المجالس الأكاديمية التي تعمل على إصدار القرارات الجماعية، واختيار القيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية، وتحديد علاقة الأجهزة ببعضها، وتحديد مسارات العمل على نحو يكفل بناء علاقات إنسانية سليمة.

4. مقومات التنمية الذاتية وإدارة الذات (التفويض): نظراً لأن إدارة الجامعات تحتاج إلى كفاءات متخصصة تختلف في تكوينها وإعدادها عن إدارة المنظمات الأخرى، فلا بد أن يتوفر فيها بعض المقومات التي تكفل تحقيق التنمية الذاتية (إدارة الذات) لتلك القيادات باستمرار، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أ- وجود نظام الريادة العلمية الذي يكفل نقل المعرفة والقيم الجامعية الصحيحة عبر الأجيال وتمييزها باستمرار.

ب- إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في الإدارة عن طريق عضويتهم في المجالس الأكاديمية وذلك بمنحهم المزيد من ممارسة تفويض السلطة.

ج- تدريب العاملين بالأجهزة الإدارية سواء العاملين الجدد، لتهيئتهم لممارسة أعمالهم أو العاملين القدامى، لرفع مستواهم وتنمية قدراتهم.

ولكي تكتمل مقومات الإدارة في الجامعات فانه لا بد وأن يتوفر في من يتولون المناصب القيادية على مختلف مستوياتها ثلاثة أنواع من القدرات والمهارات، وهي كما ذكرها عبد الله (1987):

1. القدرة على التصور الكلي: وتتمثل في استيعاب مجمل نشاط العمل بالجامعة أو الكلية.
2. المهارة الإنسانية: والمتمثلة في إيجاد المناخ الصحي للعمل الذي يحقق الرضا لدى الأفراد والجماعات، ويحقق المشاركة الإيجابية في عملية صنع القرار، مما يعمق الشعور بالانتماء الطوعي، والتوافق التلقائي مع توجيهات القيادة وسياساتها ومواقفها.
3. القدرة العلمية الانجازية: وتتمثل في المهارة التنظيمية للنشاط الأكاديمي والإداري، والمعرفة العامة لمنهجية تفويض السلطة واتخاذ القرارات وتقويم آثار كل منهما، كما تتمثل في القدرة على إدارة التنازع حين ينشأ، والعمل في إطار قيادة جماعية مؤسسية على احتوائه قبل أن يتصاعد ويستفحل أمره.

وعليه فإذا أردنا أن تحقق الجامعات الفلسطينية أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال مجالس الأقسام الأكاديمية التي تتشكل من أعضاء الهيئة التدريسية فيها، الأمر الذي يجعل من واجب قياداتها الإدارية أن تفوض السلطة وبعض من صلاحياتها إلى الأقسام الأكاديمية، والتي بدورها تكون قادرة على ممارسة تفويض السلطة واتخاذ قرارات.

وفيما يلي توضيح لأدبيات هذه الدراسة:

أ- الأقسام الأكاديمية.

القسم هو الوحدة الأساسية المتخصصة في مجال معرفي معين تمارس فيها الأنشطة العلمية والعملية، ويتم من خلالها تسيير أمور الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، ويتم فيها

تشكيل لجان القبول والمعدلات، وتخطيط وتطوير البرامج التعليمية المتخصصة على مستوى الدراسات الجامعية العليا (قناديلي، 1995).

وكانت بداية ظهور الأقسام في الجامعات الأوروبية منذ القرون الوسطى، حيث أدت زيادة أعداد المؤسسات التعليمية وتنظيمها إلى دفع الجامعات إلى إيجاد كليات متعددة ومنفصلة مثل: القانون، وعلم الكلام، والطب، والأدب، وعلى الرغم من أن هذه البنية الهيكلية لم تكن بالضبط مثل الشكل الذي عليه القسم الأكاديمي، إلا أنه أبرز شكلاً أولياً بمفهوم التخصص (بخاري، 1994). أما في الولايات المتحدة فقد ظهرت الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأمريكية في وقت مبكر من القرن التاسع عشر، ففي عام (1825) أنشأت جامعة فرجينيا ثمانية أقسام يرأس كل منها أستاذ. وفي نفس العام أنشأت جامعة هارفارد تسعة أقسام على غرار أقسام الطب والقانون واللاهوت، يحكمها مجلس من الأساتذة، وأصبحت الأقسام هي السمة التنظيمية الغالبة على جميع الجامعات الأمريكية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. وقد أصبح وجود الأقسام في الجامعات تقليداً متعارفاً عليه في جميع جامعات العالم، فهناك نظام الكليات ذات الأقسام المتناظرة، وهناك نظام الكليات التي تضم أقساماً موحدة، وهناك نظام الأقسام التي تتبع لإدارة الجامعة بشكل مباشر (شيخة والمسند، 1994).

أما عن أسباب ظهور الأقسام فقد كان كما ذكر ترو (Trow) نتيجة لنمو المعرفة المتخصصة، وظهور فروع جديدة لتلك المعرفة، وانتشار روح البحث العلمي الجديدة، والاعتقاد في الدراسات المنظمة المتراكمة كطريقة أساسية لتوسيع آفاق المعرفة. وكذلك نتيجة لنمو أعداد الطلبة، وعدم قدرة الجامعة -كإدارة مركزية- على فعل كل شيء، مثل اختيار الطلبة والأساتذة وعمل المناهج وتطويرها. فظهرت الأقسام الأكاديمية كضرورة فكرية، وكوحدة لاتخاذ القرارات نحو المناهج والطلبة والأساتذة. تلك القرارات التي أصبحت من الصعب أن تتخذ في الإدارة الجامعية بكفاءة ودقة بدون مساعدة الأقسام. فالقسم هو الذراع لفرع المعرفة المتخصص في الجامعة. كما أنه وحدة إدارية تؤدي رسالة الجامعة والمهام المطلوبة التي تؤديها من تدريس وبحث وخدمة مجتمع (مطر، 1987).

وتكمن أهمية الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في كونها وحدات أساسية في تحقيق أهداف تلك الجامعات من خلال ما تقوم به من تدريس وبحث وخدمة المجتمع.

وتتطلب أيضاً من أهمية موقع أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الأقسام، لأنهم أصحاب الخبرة والتخصص في البحث والتدريس والقدرة على حل المشكلات والتطوير.

ومن هنا فإن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون مستحيلة بدون التفويض ويرجع ذلك إلى إن توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة (الصيرفي، 2003)، وأيضاً قوة الأقسام ونجاحها في أداء مهماتها وفاعلية اتخاذ قراراتها يظهر نجاح الجامعة واستمرارها في أداء دورها المطلوب (حرب، 1998).

وقد ذكر سمارت ومنتجمري (Smart & Montgomery) بان المحاولات لفهم الكفاية الإدارية للجامعات سواء فهم عملية تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات وغيرها لا بد أن تعترف بأهمية الأقسام الأكاديمية لأنها تؤلف الوحدة التنظيمية الأساسية للجامعات (حرب، 1998).

والأقسام الأكاديمية بمختلف تخصصاتها هي الوحدة التنظيمية الأساسية في الجامعات الفلسطينية والتي من خلالها تحقق أهدافها عن طريق أداء الوظائف المسندة إليها وهي التدريس والتدريب، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ومن هنا فهي المكان الذي تقرر فيه الأمور الهامة المتعلقة بالقسم. وتناقش المقررات والخطط الدراسية، وتعديل وتنمي وتستحدث مقررات جديدة، ويقوم عضو هيئة التدريس فيها بالتدريس، والبحث، والمشاركة في اتخاذ القرارات داخل مجلس القسم، لذا فإن أية محاولة لفهم طبيعة الجامعات وتدعيمها وتطويرها ليس لها إلا أن تبدأ من الأقسام التي تعد حجر الزاوية في أي إصلاح أو تقدم أو تطوير منشود (مطر، 1987).

ب. تفويض السلطة.

مفهوم السلطة (Authority).

تنشأ السلطة في أية منشأة من مُلاك المنظمة (الجامعة) وهؤلاء يقومون بتفويض السلطة الضرورية لإدارة المنشأة إلى مجلس الإدارة ورئيس المنظمة وهم بدورهم يقومون بتفويض السلطة إلى أسفل أكثر وأكثر وتصبح أقل في مجالها في كل مستوى أقل، ومن هنا فان المدير والعضو يملكان جزءاً من السلطة.

والسلطة لا تفوض إلى أشخاص وإنما تفوض إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي ثم تؤول إلى الأفراد شاغلي هذه المراكز (الصيرفي، 2003).

والتنظيم لا يكمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية، وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة، وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية. فهذه الوحدات التنظيمية ينبغي أيضاً ربطها بعضها مع البعض بحيث يمكن لكل الأفراد العمل معا بفاعلية. وعملية الربط هذه يمكن تحقيقها رأسياً وأفقياً بواسطة علاقات السلطة. والعلاقات الرأسية هي التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه. أما العلاقات الأفقية فتتطوي على تلك التي تكون بين المديرين في نفس المستوى التنظيمي. وتتبع هذه العلاقات الهامة من مفهوم السلطة، ذلك المفهوم الذي يعد واحداً من الاعتبارات الحيوية في الإدارة (توفيق، 1999).

ويعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية (القريوتي، 2000). ويعرفها سيمون (Simon, 1961) على أنها: "القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر". كما يمكن أن تعرف السلطة بأنها: "الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم" (بربر، 1996).

يتضح من التعريفات لمفهوم السلطة أنها تحتوي على المقومات التالية:

1. الحق 2. التصرف 3. القوة.

فالسلطة تعطي الحق والدعم اللازم للفرد لطلب تصرف ما من الغير وهو بهذا الحق يملك القدرة على التصرف، أما القوة فتعني استخدام صاحب السلطة لكافة الأنظمة المعمول بها في المنظمة لتحقيق التصرفات المطلوبة.

والسلطة أنواع متعارف عليها تنقسم إلى:

1. السلطة الرسمية: وهي السلطة التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة، أو التي تفوض له في إطار المنظمة.
2. السلطة الوظيفية: وهي السلطة التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدّها الفرد من تخصصه في مجال معين.
3. السلطة الشخصية: وهي السلطة التي يستمدّها الفرد من جراء أقدميته في المنظمة (بربر، 1996).

وينظر للسلطة في النظم التقليدية على أنها دور المسؤول الرئيس في النظام، بينما ينظر إليها في النظم الحديثة على أنها موزعة عبر مختلف مستويات النظام من القمة (رأس الهرم التنظيمي) إلى قاعدته (الطويل، 1998).

مفهوم تفويض السلطة: (Delegation of Authority).

يُقصد بالتفويض (إدارة الذات) عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (الصيرفي، 2003).

والتفويض عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم. وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل. ولقد ذكر الطبيب (1999) أن عملية التفويض بالنسبة لأية مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد، باستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة. وقال الجبوسي وجاد الله (2000) بأن عملية تفويض السلطة هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها. فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت (الجبوسي وجاد الله، 2000).

ويرى الشنواني (1999) عملية تفويض السلطة بأنها تكليف المساعد بأعمال معينة، وتفويض السلطة اللازمة له بقيامه لهذه الأعمال، باعتباره مسؤولاً عن هذه الأعمال. ولكن لا تفوض كل السلطات إلى المساعد إلا إذا تنازل المدير كلياً عن مركزه.

ومن خلال استعراض مفهومي السلطة والتفويض استنتج الباحث بأن عملية تفويض السلطة هي وسيلة لتحقيق غاية. والسلطة المفوضة إلى مجالس الأقسام الأكاديمية يمكن أن تساعد أعضاء الهيئة التدريسية في إنجاز مهماتهم، وتطوير العمل، ومساعدة الطلبة على التقدم.

عناصر تفويض السلطة:

تدور عملية التفويض (Process of Delegation) حول ثلاثة عناصر تشكل الوظيفة الإدارية لهذه العملية، ويمكن النظر إلى هذه العناصر، كما ذكر نتزر وزملاؤه (Netzer, 1979) بأنها الاستخدام الإجرائي لعملية التفويض وهي كالآتي:

1- منح السلطة.

إن المصدر الأساسي للسلطة يعزى إلى حق الملكية (Ownership) والتي تعود في أصلها إلى الله عز وجل. فانه سبحانه وتعالى هو المالك لكل شيء وهو الذي يمنح الإنسان حق الوجود على هذه الأرض والتصرف بثرواتها. وقد أرسل الله الأنبياء والرسل عليهم السلام ليكونوا ممثلين له على هذه الأرض، وعلى هذا النمط من حق الملكية نشأت كل السلطات العامة المتعلقة بتسيير أمور الدولة التي تتعلق بتنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات (المغربي وآخرون، 1995)، فالمساهمون هم أصحاب الحق في تسيير أمور الجامعات ويفوض هذا الحق إلى ممثليهم المعروفين بمجلس الأمناء ثم تفوض السلطة إلى رئيس الجامعة ثم إلى مجلس العمداء، وهكذا إلى أن تفوض السلطة إلى عضو هيئة التدريس.

فالسلطة هي الحق الذي يتمتع به الفرد لإنجاز ما يوكل إليه من أعمال، وبقاء حياة أي منظمة مرهون بمدى قدرتها على الاحتفاظ بهيكل السلطة.

وتنقسم السلطة كما يراها الصيرفي (2003)، وبربر (1996) إلى ثلاثة أنواع، وهي:

أ. السلطة الاستشارية:

وهي سلطة مساعدة ونطاقها محدود في أنها لا تعطي أو تصدر الأوامر، بل تقتصر على مجرد إبداء النصائح، فالأفراد الذين لديهم سلطة استشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط، والسلطة الاستشارية لا تفوض.

ب. السلطة التنفيذية:

وهي تتضمن الحق في إعطاء الأوامر التي بها تنفذ القرارات، وبالتالي فإن كل المديرين يملكون سلطة تنفيذية على مساعديهم. والسلطة التنفيذية تستمد قوتها من الموقع أو المركز للفرد في الهيكل التنظيمي، وفي الجامعات تتمثل بسلطة رؤساء الأقسام الأكاديمية ورؤساء الكليات ومجلس العمداء، والسلطة التنفيذية تفوض.

ج. السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي توصف الممارسات والإجراءات والسياسات لوحدات أو مجموعات في الهيكل التنظيمي، ولا تقع في سلسلة الأوامر لتلك الوحدات أو المجموعات، وهي تعتمد على الخبرة والمعرفة، والسلطة الوظيفية تعطي الحق في إصدار الأوامر في حالات تتعلق بنطاق تخصصه وهي السلطة التي ترتبط بالوظيفة كما وصفها حريم (2003) بأنها الوظيفة التي يشغلها الفرد وليس بالفرد ذاته. فأى عضو هيئة تدريس تعهد إليه وظيفة معينة يمنح السلطة المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها وليس بالفرد ذاته، ومصدر هذه السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات، والثقافة السائدة في المنظمة.

وفي الجامعات يمكن أن تفوض السلطة إلى رؤساء الأقسام وإلى أعضاء الهيئة التدريسية ليمارسوا بعض السلطات التنفيذية فيها بما ينسجم و الأهداف التي تسعى إليها.

2- تحديد المسؤولية أو إسناد المسؤولية أو الواجبات أو الاختصاصات التي أنشئت إلى الوظيفة لتحمل أعبائها أو تعيين الوظائف أو تعيين العمل.

والأصل لهذه المسميات هي الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها فعندما تفوض سلطة من قبل إدارة الجامعة إلى مجالس الأقسام الأكاديمية يمكن النظر إلى هذه المهام أو الوظائف التي أسندت من زاويتين:

الأولى: وتتمثل بالمدير الذي يفوض النتائج المرغوبة ولا يفوض الوسائل اللازمة لتحقيقها حيث أن تفويض النتائج يمكن من تكون صف ثانٍ من القياديين الأكفاء، بينما نجد أن تفويض الوسائل لا يخلق سوى طبقة من المراسلين.

الثانية: وتتمثل بالتفويض على أساس النتائج التي تريد الجامعة تحقيقها. وهذا يعني أن الأهداف قد حُدِدت والخطط وُضعت، وأن الأهداف والخطط تم إيصالها للمعنيين بتحقيقها وأنهم قد فهموها، وأن المهام والإعمال التي تكفل تحقيق هذه الخطط قد حُدِدت، وأن السلطات اللازمة

لتنفيذ هذه المهام وتحقيق النتائج المتوقعة قد فوضت (الصيرفي، 2003)، و (المغربي وآخرون، 1995)، و (كنعان، 1999)، و (بربر، 1996)، و (حريم، 2003).

3- المساءلة أو المسؤولية:

وهي التزام شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، وهي بمثابة التزام أخلاقي لمن فُوض للقيام بالإعمال المفوضة إليه على أحسن وجه. فالمسؤولية لا تفوض لأنها التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه.

وإذا كان القائد يستطيع أن يفوض بعض اختصاصاته (تعيين العمل)، والسلطة التي تمكن من فوضهم من إنجازها بالشكل المناسب، فإنه لا يستطيع أن يفوض المسؤولية: أي أنه لا يستطيع أن تُحوّل عنه مسؤوليته عن إنجاز هذه الواجبات، وبالتالي فالمرؤوس عرضة للمساءلة أمام مديره عن حسن أو سوء استخدام السلطة، وعن إنجاز المهمة المسندة إليه بموجب التفويض (الصيرفي، 2003)، و (المغربي وآخرون، 1995)، و (كنعان، 1999)، و (بربر، 1996)، و (حريم، 2003).

فعملية التفويض تتطلب من القائد مهارة فائقة في ممارستها، فهو حين يفوض السلطة لمرؤوسيه، فإنه يمنحهم حرية التصرف التي تكفل لهم تنفيذ الأعمال التي فوضهم بها، واختيار الطريقة التي يرون أنها ملائمة لتحقيق الهدف. وفي نفس الوقت يجب عليه أن يتأكد من أن من فوضت لهم السلطة أن يستخدموها الاستخدام الأمثل الذي يحقق الغرض من التفويض، كل ذلك مع إدراكه للحدود التي يجب أن يلتزم بها في تفويض سلطاته وحذقه في المحافظة على التوازن بين جميع القوى والعلاقات داخل التنظيم الذي يقوده (كنعان، 1999).

وخلصَ الباحث إلى أن السلطة المفوضة من قبل قمة الهرم التنظيمي في الجامعات هي السلطة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها عضو هيئة التدريس، لأن السلطة تفوض إلى الأقسام الأكاديمية، وهذه الأقسام يشغلها أعضاء الهيئة التدريسية، ولكن حيث إنّ تفويض السلطة وتحديد الأعباء وتوزيعها على مجالس الأقسام الأكاديمية المختلفة لا معنى لها ما لم تكن هذه المجالس مشغولة بأعضاء الهيئة التدريسية، فالباحث لا يستطيع أن يناقش ويتكلم عن تفويض السلطة كمصطلح إداري، حديث الغرض منه تمكين الجامعات من القيام بتحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية،

إلا أن يقيس درجة تفويض السلطة لمجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المجالات المختلفة، وهذه السلطة تعبر عن السياسات والأنظمة والتعليمات والقدرات والثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية.

العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة. ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة، بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها. فتركيز السلطة أو تشتيتها يتوقف كلية على درجة أو حجم السلطة المفوضة لا على نوع السلطة (توفيق، 1999). والمشكلة الأساسية في التنظيم والتي تتطلب علاجاً مستمراً هي درجة تركيز أو عدم تركيز السلطة، ولا يقتصر الأمر فقط على نوع السلطة المفوضة بل يتعلق الأمر بمقدار أو حجم السلطة المفوضة إلى المستويات الإدارية (بربر، 1996)، ولا يوجد نظام يتصف بالمركزية أو اللامركزية المطلقة إذ أن الأمر نسبي فقط، والأنظمة توجد على متصل يشكل أحد طرفيه المركزية والطرف الآخر اللامركزية (الطويل، 1998). وكما بين ديل (Dale) بأنه لا بد من وجود شيء من المركزية واللامركزية في جميع المؤسسات، فالمركزية واللامركزية بالنسبة للمنظمة (المؤسسة)، هي نزعات كنزعات الحرارة والبرودة في جسم الإنسان. ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في التطبيق العملي، وتحاول كل مؤسسة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها. فالتفويض يدفع حركة العمل في المؤسسة إلى الأمام ويخفف من أعباء المديرين، كما يكشف عن قدرات العاملين في المنشأة وينميها ويرفع من روحهم المعنوية (سالم وآخرون، 1998).

ويوجد في كل تنظيم تقريباً مركزية ولامركزية في نفس الوقت. وهنا لا بد من وجود قدر من لامركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي، والا ما وجد هذا الهيكل أصلاً. حقا أنه من غير الممكن أن تكون هناك مركزية بحتة للسلطة في يد شخص واحد - هو المالك أو الرئيس الأعلى للمنشأة - ولكن في هذه الحالة لن يكون هناك مديرون مسؤولين له، ومن ثم فليس هناك هيكل للتنظيم أيضاً، ولذا يمكن القول بأن من خصائص جميع التنظيمات وجود قدر من اللامركزية في هياكلها. ومن الناحية الأخرى، لا يمكن أن توجد مركزية مطلقة، لأن قيام المدير بتفويض كل

سلطته يعني تلاشي مركزه ومكانته كمدير، ومرة أخرى لن يكون هناك تنظيم أو هيكل تنظيم. باختصار فإنه في الحياة الواقعية لا توجد مركزية بحتة ولا مركزية بحتة. فالمسألة في حقيقة الأمر مسألة نسبية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة.

وعادة تكون درجة اللامركزية كبيرة في الحالات الآتية:

1. عندما يزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.
2. عندما تزداد أهمية القرارات التي تتخذ في أسفل التسلسلات الإدارية.
3. عندما تزداد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى.
4. عندما تقل عمليات مراجعة القرارات (توفيق، 1999).

وتختلف المنظمات والمديرين في أوجه تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقلص كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة يظهرها الشكل التالي (الصيرفي، 2003):



الشكل رقم (1): العوامل التي تتأثر بها درجة تفويض السلطة.

وخلصَ الباحث إلى أن لتفويض السلطة علاقة قوية بموضوع مركزية ولامركزية السلطة أي مدى تركيز السلطة وعدم تركيزها في الجامعات الفلسطينية. وهي مسألة نسبية أي تفويض السلطة لا تستند إلى نص قانوني، وإنما هي عملية إدارية حديثة ورحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية تقتضيها طبيعة اتساع الجامعات وتعقدها. ومن هنا لا بد من عدم الخلط بين اللامركزية والتفويض وهي كما أشار القريوتي (2001)، فإن اللامركزية تعني نمطا من التفويض يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقا لنصوص قانونية، تصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسة السلطات أمام الجهات العليا، وهي تحاسب أي قصور بصفتها المسؤولة الوحيدة عنه، أما التفويض فيقوم الرئيس بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال ويبقى المسؤول عنها أمام الجهات العليا، حيث أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية (القريوتي، 2001). وتجدر الإشارة إلى أن كفاية التفويض تقاس بمعيارين هما:

1. مجالات التفويض: وهي الأمور التي تفوض فيها السلطة والتي تقيس حجم السلطة المفوضة وهي مجالات الاستبانة موضوع الدراسة.

2. درجة التفويض: وهي حجم السلطة المفوضة وهو موضوع دراسة الباحث في الجامعات الفلسطينية.

مزاي تفويض السلطة

إن من أهم المزايا للاستخدام الأمثل لهذا المصطلح الإداري الحديث والتي ذكرها العديد من مختصي الإدارة ومنهم الصيرفي (2003) فإنها تتمثل فيما يأتي:

1. إن تفويض السلطة مهارة لا يتقنها كل المديرين، وهي ليس خاصية أو صفة ملازمة لهم، ولكنها قدرة يمكن اكتسابها و تنميتها بالخبرة والعمل المخلص الدؤوب.

2. إن تفويض السلطة يوفر لكل إنسان سلاما في العقل، وهو طريقة لإنجاز أكثر بقلق وتوتر أقل، وخطر أقل على الصحة، وأخيراً فإنها توفر مصدراً احتياطياً للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديرين.

3. سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في الأقسام الأكاديمية.
4. السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.
5. قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
6. تحقيق الانسجام وخلق جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
7. الشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ حسب عمله.
8. يقضي تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء فقط.
9. تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية.
10. تفويض السلطة يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية، ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم، ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، لما تؤدي إليه من تنمية لروح الابتكار والمبادأة لديهم.
11. تفويض السلطة تعبير صادق عن الذات. إذ أن النفس البشرية تتوق إلى ممارسة السلطة وتقبلها في إيجابية، وهي وسيلة للتدريب على تحمل المسؤولية للمرؤوسين.
12. إن تفويض السلطة يساهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.
13. إن تركيز السلطة في يد فرد واحد أو أشخاص أقلاء، يخلق جواً أوتوقراطياً يعطل تنمية القدرات المختلفة للمرؤوسين، ويدعم الانصياع والسلبية. لذلك فإن تفويض السلطة هو العلاج

الممكن للتخلص من عيوب انحصار السلطة والتفرد بها في يد الرئيس الإداري وحده، أو ما يطلق عليه عنق الزجاجة في السلم الإداري.

14. إن تفويض السلطة يحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي روح المبادرة لدى العاملين (الصيرفي، 2003)، و (العمامرة، 1999)، و (كنعان، 1999)، و (اللوذي وآخرون، 1998)، و (بربر، 1996)، و (الدويك وآخرون، 1995)، و (جوهري، 1980)، و (أبو زيد، 1977).

أسباب تفويض السلطة

تَرجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى فلسفة الإدارة اتجاه مركزية أو لامركزية السلطة (بربر، 1996). وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة كما أشار إليها كل من القيروتي (2001)، والجبوسي وجاد الله (2000)، وتوفيق (1999)، وهي:

1. إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة (حجم) تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها.

2. إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين. فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.

3. إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره. فالمدير ما هو إلا فرد في صف من الأشخاص، له سلف وعاجلاً أو آجلاً سيكون له خلف.

أما المغربي وزملاؤه (1995)، وبربر (1996)، وكلاله (1997)، وكنعان (1999) قد أكدوا على أن من أهم الأسباب لتبني هذا الموضوع الإداري الحديث هي تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها وازدياد الأعباء على عاتق المدير الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة والتنظيم، وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، ونتيجة لذلك فقد ازدادت أعباء المديرين والرؤساء والإداريين، ومن ثم أصبح من الضروري لهؤلاء المسؤولين لكي ينهضوا بتلك الأعباء الكثيرة المتزايدة، أن يقوضوا جزءاً منها إلى أفراد يأنسون فيهم الكفاية، والقدرة على القيام بها على أن يظل حق سحب هذه السلطات، إذا أرادوا ذلك، كذلك النجاحات في تطبيق مبدأ اللامركزية في الأداء والتطور في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل وفاعلية نظم الرقابة وتوفر مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

ومما سبق يرى الباحث بأن تفويض السلطة ليس طريقة للتغلب على النقص في عدد العاملين، وليس طريقة للتخلص من الأعباء الشخصية والأعباء الثقيلة غير المريحة، ولكنها طريقة مفيدة وأسلوب إداري حديث في استخدام الموظفين بفاعلية أكبر وتنمية مهارات وخبرات المرؤوسين.

خطوات تفويض السلطة:

كلما ازداد توسع المنظمة و تعددت المستويات التنظيمية فيها، زادت الحاجة إلى تفويض السلطة وخلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة ابتداءً من رئيس الجامعة وحتى عضو هيئة التدريس، لا بد لهذه العملية من خطوات، ولقد ذكر كل من الصيرفي (2003)، وتوفيق (1999)، والشنواني (1999)، وكنعان (1999)، والخشروم (1998)، والمغربي وزملاؤه (1995)، أن هناك ثلاث خطوات مترابطة لعملية تفويض السلطة هي:

1. تحديد الاختصاصات: أي يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال، والأنشطة، والمهام والواجبات التي سيقوم بممارستها المفوض إليه من قبل المفوض ويمكن النظر إلى هذه

الاختصاصات من زاويتين، إما اعتبارها نشاطات تعهد للمرؤوس لإنجازها، أو النظر إلى المهام والواجبات من خلال النتائج التي يراد تحقيقها.

2. اختيار الشخص أو الجهة المناسبة لأداء العمل: وهذا يتم بمنح السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية، أي تحويل بعض الحقوق وبعض السلطات إلى المرؤوس، وتفوض هذه السلطات بالقدر الذي تحتاجه الواجبات، والمهام التي عهد بها إلى الشخص المعين، أو الجهة (الوحدة) التنظيمية المعنية، وأفضل معيار في هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليها المرؤوس حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقيق هدف المنظمة. ومن هنا فإن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، ومثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي. حيث تكون السلطة مركزة في الأصل في يد شخص واحد ثم تفوض إلى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر ضمن سلسلة تدرج السلطات حتى نصل إلى قاعدة الهرم.

3. وضع المعايير الرقابية: ويتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماما للمفوض إليه، كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموح بها، لأنه عندما يتحمل المسؤول لمسؤولية التفويض، أي التزامه بإنجاز المهمة المطلوبة، يقوم المسؤول بتحديد أعمال المرؤوس من مهام وواجبات وتفوض السلطة إليه على أحسن وجه. فالمسؤولية لا تفوض وإنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه، وهي في أساسها سلوك الفرد اتجاه الوظيفة التي كلف بإنجازها، وأن التزامه الأخلاقي يصبح أساسا لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة.

ويود الباحث الإشارة إلى أن رئيس الجامعة يستطيع تفويض السلطة، ولكن لا يستطيع تفويض المسؤولية، حيث أن جميع كتاب الإدارة متفقون على أن الرئيس سيظل مسئولا أساسا عن أداء الوظيفة، لذا فإن تفويض السلطة يستلزم دائما وجود المحاسبة.

طرق وأشكال تفويض السلطة

لقد أورد كل من الشنواني (1999)، وتوفيق (1999) أشكالاً وطرقاً لتفويض السلطة قام الباحث بتلخيصها كما يلي:

1. قد يكون تفويض السلطة عاماً، غير مكتوب (شفهياً)، واختيارياً يعتمد على وجود ثقة بين الرؤساء والمساعدين وعلى اتجاه إنساني وإداري من هم في مراكز أعلى إلى تنمية قدرات من هم في مراكز أدنى. ويتم تفويض السلطة ببساطة بقيام المفوض إليه بتسيير شؤون الإدارة أو القسم بالطريقة التي يراها مناسبة. ومثل هذا التفويض العام (غير المكتوب والاختياري) يسمح للمرؤوس بسلطة واسعة. وقد يترتب على ذلك وقوع المفوض إليه في صعوبات تنظيمية مع غيره من المرؤوسين، نظراً لاحتمال تدخله في الغير مع إهماله لأنشطة يعتقد الآخرون بضرورة قيامه بها. وفي مثل هذه الحالات ليس أمام المرؤوس من وسيلة لتحديد السلطة المفوضة إليه إلا طريقة التجربة والخطأ. وما لم يكن هذا المرؤوس على علم تام بالسياسات العليا للمنظمة وتقاليدها، وعلى معرفة بشخصية رئيسه، وقادر على استخدام الحكم الشخصي السليم، فإن موقفه سيكون ضعيفاً للغاية.

2. وقد يكون تفويض السلطة محدداً مكتوباً وإجبارياً (حتمياً) كنتيجة في حجم المنظمة ونطاق نشاطها. ويتم تفويض السلطة بقيام المفوض بكتابة وتحديد السلطة المفوضة. ولا شك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من التفويض الشفهي غير المحدد، فهي توضح العلاقة بكاملها وتقضي على عدم التأكد. كما أن هذه الطريقة تعتبر مفيدة جداً لكل من المفوض والمفوض إليه. فالأول يكون قادراً على عزل الأنشطة التي تجعل مرؤوسيه مسؤولين عنها أمامه، هذا إلى جانب سهولة رؤيته لأي نزاع أو تدخل مع مراكز أخرى. أما الثاني فيعرف بالتحديد للمجالات التي يعمل فيها ولأية درجة، بل إن أثر هذا الوضوح في السلطة المفوضة يمتد لكي يشمل أيضاً كل هؤلاء الذين يعملون مع المفوض إليه لتنفيذ أنشطته.

وخرج الباحث باستنتاج أن التفويض بشكليه الأول والثاني يمكن استخدامه ضمن سلسلة تدرج السلطات في الإدارة الوسطى والتي تضم رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارة الدنيا نواب

رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية أما في الإدارة العليا والتي تضم مجلس الأمناء ورئيس الجامعة ونائبه، فمن غير المقبول تفويض السلطة بطريقة محددة لتحقيق أهداف الجامعة، وتوجيه الجامعة تجاه تحقيق الأهداف المحددة، من قبل مجلس الأمناء، لأنه لا بد من وجود مرونة كافية لاستيعاب كل جديد في عصر تبجح العقل والمعلومات.

مبادئ تفويض السلطة

ذكر الصيرفي (1999)، والشنواني (1999)، والطبيب (1999) عدد من المبادئ التي يقوم عليها تفويض السلطة وهي:

1. مبدأ تدرج السلطات (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 أدنى. ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أدنى وبالعكس في أسرع وقت ممكن. ومن المشاكل الموجودة في التنظيمات الكبيرة طول قنوات 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 إليه.

2. مبدأ التحديد الوظيفي:

يجب حسب هذا المبدأ أن يكون كل قسم محدداً تحديداً واضحاً، وأن تكون مسالك السلطة وقنواتها واضحة، وإذا لم يتوفر ذلك فستكون النتيجة عدم القدرة على تحديد واجبات كل قسم، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة. ويذكر فايد (1982) في هذا الصدد، بأن غياب مبدأ التحديد الوظيفي يشكل أحد الأسباب الرئيسة لعدم فاعلية التفويض بشكل خاص، وظهور مشاكل التضارب والازدواجية واللامبالاة في العمل. وقد يبدو أن تطبيق هذا المبدأ من المسائل السهلة، ولكن الحقيقة أن تطبيقه عملياً يتطلب صبراً، ودرجة عالية من الخبرة والكفاءة، وتحديد واضحاً للأهداف والخطط.

3. مبدأ مستوى السلطة:

يؤدي مبدأ تدرج المستويات ومبدأ التحديد الوظيفي إلى هذا المبدأ. وينص هذا المبدأ على أنه في كل مستويات التنظيم توجد السلطة التي تمكن من اتخاذ القرارات المطلوبة. أما بالنسبة للقرارات التي لا يمكن اتخاذها في بعض المستويات، فإنه يجب رفعها إلى مستويات أعلى في التنظيم. وبعبارة أخرى، يمكن لكل مدير في المستوى الذي يعمل فيه أن يتخذ ما يراه مناسباً من القرارات، طالما كانت في حدود سلطته. أما بالنسبة للمسائل التي تكون خارج نطاق الحدود المفروضة على سلطته، فإنه يجب رفعها وتحويلها إلى المستوى الأعلى منه.

4. مبدأ وحدة الأمر (القيادة):

إن توحيد مصدر الأوامر يعتبر من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بالملء أمام هذا الرئيس، وفي حين تفويض السلطة لنفس الشخص من عدة رؤساء سيكون مسؤولاً أمامهم، وستتوزع سلطاته، وتتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها بالدرجة و الدقة المطلوبين.

5. مبدأ التفويض على أساس النتائج المتوقعة:

إن المدير يفوض النتائج المرغوبة ولا يفوض الوسائل اللازمة لتحقيقها حيث إن تفويض النتائج يمكن من تكوين صف ثاني من المديرين الأكفاء، بينما نجد أن تفويض الوسائل لا يخلق لنا سوى طبقة من المخبرين. فقد يجد المدير نفسه أمام مجموعة من الأعمال المستقبلية، ونتيجة لذلك فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال، والخطط المرسومة لتنفيذها، ولذلك يجد نفسه في حاجة إلى تفويض جزء من سلطته لغيره ليقوم ببعض هذه الأعمال، وإبلاغ من يعنيه الأمر بها، وتوزيعها حسب متطلبات الموقف، حيث ينتهي تفويض السلطة بناءً على النتائج المنتظرة سواء أكانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

وتفويض السلطة على أساس النتائج يعني حتماً أن هناك أهدافاً وخططاً سبق تحديدها، وأن الأهداف والخطط تم إيصالها للأقسام والمراكز لتحقيقها وأنهم قد فهموها، وأن المهام والأعمال

التي تكفل تحقيق هذه الخطط قد حددت، وأن السلطات اللازمة لتنفيذ هذه المهام وتحقيق النتائج المتوقعة قد فوضت.

6. مبدأ المسؤولية المطلقة:

مسؤولية المروؤوس أمام رئيسه مسؤولية مطلقة وغير محدودة، كذلك فإن الرئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته عن الأعمال التي يقوم بها مروؤوسيه إذا فوض هذا الرئيس سلطته إليهم، وحيث أن المسؤولية لا يمكن تفويضها، فإنه يتبع من ذلك أن كل رئيس مسؤول عن الأعمال التي يقوم بها من يعملون تحت إمرته، لأنه هو الذي فوض سلطته ووزع الواجبات على المروؤوسين، وبذلك يصبح هو المسؤول عن أعمالهم. كذلك فإن المروؤوس إذا قبل الواجبات المكلف بها، وفوضت إليه السلطة المطلوبة لتمكينه من القيام بهذه الواجبات، فإنه يصبح مسؤولاً أمام رئيسه عن إتمام هذه الواجبات وإلا اقتضت الضرورة أن يتخلى المروؤوس عن سلطته أو يترك عمله عندما يتضح أمام الرئيس بأن المروؤوس أساء استخدام السلطة.

7. مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسؤوليته متكافئتين ومتساويتين. وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة المشروعة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسندة إليه وبمسؤوليته عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته، فيتبع ذلك أن سلطة ومسؤولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً، وهذا ارتباط جوهري بينهما ويظهر من تحقيق نفس العمل. وبالنسبة لأي مدير يجب أن تكون السلطة مساوية للمسؤولية، وبالعكس يجب أن تكون المسؤولية مساوية للسلطة، فالسلطة والمسؤولية توأمان. ويمكن النظر إلى السلطة كأنها منظم (Regular)، أي أن مقدار السلطة ومداها يميلان إلى تحديد مقدار ومدى المسؤولية. وعندما تكون السلطة أقل من المسؤولية فإن الاتجاه هو أن تخفض المسؤولية إلى مستوى السلطة. وبالعكس فعندما تكون السلطة أكبر من المسؤولية فإن الميل يكون إلى زيادة المسؤولية لكي تصل إلى مستوى السلطة؛ وإذا لم يحدث هذا فإن الموقف في الحالة الأولى يعبر عن إجحاف إداري وفي الثانية يعبر عن خطأ إداري.

متطلبات التفويض الفعال:

التفويض الفعال كما عرفه نيومان (Newman) عبارة عن علاقة شخصية بين اثنين: المدير والمرؤوس، والعلاقة الشخصية أساسها الثقة. ولا يمكن أن يتم التعاون والمشاركة بين المدير والمرؤوس عن طريق أوامر وتعليمات تصدر من أعلى. وقد يكون للأوامر من أعلى بعض الأثر كأية تعليمات رسمية، فالمدير يكون مسؤولاً عن تحقيق نتائج معينة. ويكلف المدير المرؤوس بالقيام ببعض أجزاء من العمل، ويعطيه السلطة التي تمكنه من ذلك. وكلما زادت حرية المرؤوس في الحركة كان التفويض في نطاق أوسع. ويقبل المرؤوس تحمل المسؤولية، ويبدل في سبيل ذلك كل طاقته وقدراته (الشنواني، 1999).

وكما ذكر الصيرفي (2003) لكي يكون التفويض فاعلاً، فإنه يجب أن تتساوى الرغبة والقدرة لدى المدير مع الاستعداد والتدريب لدى المرؤوس، وأضاف سيكون التفويض ناجحاً وفعالاً إذا تحققت الشروط الآتية:

1. أن تتم عملية التفويض للشخص المناسب والذي تتوفر لديه القدرات والاستعدادات التي تمكنه من الاستخدام الصحيح للسلطة المفوضة إليه.
2. أن تتم عملية التفويض في توقيت مناسب وطبقاً لفلسفة إدارية معينة، وبناء على ما اكتسبه الشخص المفوض إليه السلطة من خبرات تنظيمية معينة.
3. توافر الثقة بين الرئيس والمرؤوس الذي تفوض إليه بعض السلطات.
4. توافر نظام رقابي فاعل يمكن من التأكد من حسن استخدام السلطة والتعرف على ما قد يحدث من انحرافات في الوقت المناسب.

وهناك، كما ذكر الشنواني (1999)، وتوفيق (1999)، متطلبات يجب توفرها في الرؤساء الذين يقومون بتفويض السلطة ليكون التفويض فاعلاً وهي كما يلي:

1. الاستعداد والرغبة:

يتضمن اتخاذ القرارات دائماً أعمال الفكر والحكم الذاتي. وهذا يعني أن المرؤوس قد يتخذ قراراً في موقف معين قد لا يكون مطابقاً تماماً للقرار الذي سيتخذه رئيسه لو واجه نفس الموقف. فالرئيس الذي يفوض السلطة إلى مرؤوسه، لا بد أن يكون على استعداد لتقبل قرارات مرؤوسه، وأن يشجع التفكير المستقل فيه (الشنواني، 1999).

2. الرغبة في إتاحة الفرصة:

ولكي يكون التفويض فعالاً، لا بد أن يعطي الرئيس مرؤوسيه القوة على اتخاذ القرارات، ومن المشاكل المعروفة التي يمكن أن يُواجهها أن بعض المديرين حين ينتقلون إلى مراكز أعلى يتمسكون باتخاذ القرارات الخاصة بالمراكز التي كانوا يحتلونها قبل الترقية. وهنا يجب على كل مدير أن يركز وقته وجهده وتفكيره في الأعمال التي تساهم بالنصيب الأكبر نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويعطي الأعمال الأقل أهمية إلى مساعديه، حتى ولو كان في استطاعته أن يؤدي هذه الأعمال بطريقة أحسن (الشنواني، 1999).

3. الاستعداد لتقبل الأخطاء وجعل المفوض المحتمل يشعر بالأمان:

فالمدير الذي يقوم بتفويض السلطة يكون من واجبه تقبل الأخطاء من الآخرين، كما يجب أن لا يسكت إذا وقع مرؤوسيه في أخطاء جسيمة قد تهدد كيان المنظمة، و أن لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من تصرفات مرؤوسيه لتجنب وقوع أخطاء، لأنه لو فعل ذلك سيكون قد قضى على الحكمة والغرض من عملية التفويض التي تتمثل بتنمية القدرات الإدارية لدى المرؤوسين. ولكن يجب العمل على تلافي الوقوع في أخطاء جسيمة دون إعاقه تنمية القدرات الإدارية، وذلك عن طريق توضيح السياسات والأهداف توضيحاً كافياً، وعن طريق التوجيه السليم والنصح والإرشاد (الشنواني، 1999).

4. الاعتراف بالحاجة إلى التفويض وتشجيع الاعتقاد العميق فيه:

طالما أن الإداري يقوم بنفسه بجميع الأنشطة فإنه لن يفكر في تفويض السلطة لمروؤسيه. أما لو أمكن من جعله يقوم بتقييم المهام التي يقوم بها لكي يحدد هل من المعقول أن يقوم بنفسه بكل هذه المهام، وخاصة أن هناك وحدة تنظيمية تحت رئاسته، فإن مثل هذا التقييم قد يكتشف مدى حاجته للتفويض (توفيق، 1999).

5. ربط التفويض بالتخطيط مع إقامة نظام للرقابة على نطاق أوسع:

ينبغي أن لا تفوض السلطة إلى الفريق الإداري قبل أن تكون الأهداف واضحة، لأن التفويض بدون معرفة الأهداف يؤدي إلى الفوضى. فالسلطة تستخدم لغرض تحقيق الأهداف، ومن ثم فإن مدى السلطة ينبغي أن يكون متمشياً مع نوع الأنشطة المنجزة التي تؤدي إلى الوصول للأهداف. ومن الواضح أن لا يمكن وضع أي نظام للرقابة ما لم تكن هناك أهداف وخطط وسياسات يمكن استخدامها كمستويات أساسية للحكم على أوجه النشاط الذي يقوم به المرؤوسين، وللتأكد من أن السلطة التي فوضت قد استخدمت لتحقيق الأهداف المطلوبة ولا تتعارض مع الخطط الموضوعة (توفيق، 1999).

6. اختيار المفوض إليه بحكمة مع وضع الثقة فيه:

إن تفويض السلطة يعتمد أساساً على وجود ثقة متبادلة بين المفوض والمفوض إليه. ومن المحتمل أن يكون الشخص المفوض إليه من أصحاب القدرات غير المستخدمة. وتظهر الدراسات أن حوالي نصف أعضاء الإدارة لا يستخدمون قدراتهم بالكامل عند أدائهم لواجباتهم المادية. كما أن إنتاجية الجماعة تزداد بصفة عامة عندما تعطي الفرصة لمثل هؤلاء الإداريين لإثبات وجودهم (توفيق، 1999).

منح المساعدة للمفوض إليه:

إن التفويض مسألة تحديد واجبات المرؤوس وإعطائه السلطة اللازمة ثم تركه لوحده لكي يواجه احتمالات النجاح أو الفشل. إن المدير المفوض للسلطة لا يأخذ دور المتفرج السلبي. وعادة يحتاج المفوض إليه إلى بعض المساعدة ومن الطبيعي أنه سيلجأ في هذه الحالة إلى رئيسه أي إلى مفوض السلطة. فإذا كانت المشكلة بوضوح تقع داخل نطاق السلطة المفوضة، فيجب على الرئيس أن يجعل مرؤوسه يتخذ القرار بنفسه. والسؤال الفعال الذي يوجهه المفوض إلى المفوض إليه، هو: ماذا تعتقد أنه ينبغي عمله في هذه الحالة؟ أما لو كانت المشكلة معقدة، فهنا قد يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحديد البدائل المحتملة واكتشافها. ولكن هذا لا يعني قيام الرئيس باتخاذ القرار بدلاً من المفوض إليه، أو لتشجيعه وللمحافظة على علاقة مستمرة معه. وعادة يكون من الأفضل تعريف المفوض إليه بأنه سيواجه بعض الصعوبات والمشكلات، وأنه قد يقع في بعض الأخطاء، وأنه من الأفضل أن يخوض التجربة بنفسه ويتعلم منها بدلاً من أن يعتمد على رئيسه للحصول على الحلول الصحيحة (توفيق، 1999).

وأضاف كنعان (1999) أن معظم الدراسات التطبيقية التي تمت في مجال التفويض كشفت على أن هناك متطلبات ضرورية لا بد من توافرها لضمان نجاح التفويض الفعال من أجل تحقيق الأهداف المقصودة، وهي كالآتي:

1- تحديد المهام والواجبات التي سيتم تفويضها:

إن على القائد الإداري أن يحدد الواجبات بـ (Define duties clearly)، ذلك لأن مراعاة القائد الإداري التحديد الوظيفي للواجبات بشكل واضح يجعله عالماً بالقدر من السلطة الذي فوض فيه، ويتحقق بالتالي الهدف من وراء تفويض السلطة. أما عدم تحديد الواجبات بوضوح، يؤدي إلى الغموض الذي لا يمكن تقدير تأثيره السيء على الروح المعنوية للمرؤوسين. كما أن تحديد ووضوح المهام المراد تفويضها - باعتبارها أساس دوره القيادي - وتلك التي يمكنه تفويضها، وتفهمه لأولوية وأهمية هذه المهام جميعاً. ومن المهام التي جرى

التقليد على عدم جواز التفويض فيها، تلك التي تؤثر في التنظيم تأثيراً جوهرياً، سواء من حيث أهدافه أو سياسته أو مآليته (كنعان، 1999).

ومن أمثلة هذه المهام: المسائل الإستراتيجية، والمسائل المالية في ميزانية التنظيم، والتغييرات في ميزانية التنظيم، والتغييرات الجوهرية في سياسة التنظيم كاقترح التغيير في السياسة العامة التي يسير عليها، والتغييرات الكبرى الخاصة بطرق العمل وإجراءاته وإعادة توزيع القوى العاملة في التنظيم، والمسائل الخاصة بنقل كبار الإداريين، والقرارات الهامة المتعلقة بالأوضاع القانونية داخل التنظيم وخارجه، والموافقة على اللوائح الجديدة الخاصة بالتنظيم باعتباره وحدة واحدة، وغيرها. أما المهام التي يمكن للقائد أن يفوض فيها فتتمثل بالمسائل اليومية البسيطة وذلك في حدود السياسة العامة للتنظيم، ومن أمثلتها: الموافقة على شؤون الموظفين الروتينية، واعتماد الإجراءات الداخلية والقرارات اليومية للعمل العادي، والإجازات، والبيانات، والمراسلات، وغيرها من المهام البسيطة.

وذكر الطبيب (1999) مهام لا يجب التفويض فيها وهي كالتالي:

أ- المسائل المالية والتصرف في الميزانية.

ب- القرارات الكبرى المتعلقة بالتشريع داخل وخارج المنظمة.

ج- اقتراح التغيير في السياسة التي تسير عليها المنظمة.

د- التعيين في الوظائف الأساسية الكبرى.

هـ- التغييرات الكبرى في طرق العمل وإنجازه، وإعادة توزيع القوى العاملة.

و- تخصيص مبالغ معينة بالمشاريع الخاصة بالمنظمة.

كما أضاف كلالدة (1997) أن هناك أموراً لا ينبغي تفويض السلطة فيها وهي:

أ- حق تفويض السلطة نفسها.

ب- المسؤولية النهائية لجودة العمل كما وكيفا.

ج- العلاقات الخارجية مع المؤسسات والمنظمات الأخرى.

د- تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين.

هـ- رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.

و- الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.

ز- البت النهائي في الترقيات والجزاءات وإنهاء الخدمة.

ح- البت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير ومشكلات النظام.

ط- المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمنظمة أو المؤسسة.

والمهام التي يمكن للمدير تفويضها، كما أوردها الشنواني (1999)، فتمثل بالأعمال الروتينية التي تتعلق بالتفاصيل التي يمكن أن يقوم بها المساعدون. ولكن هذه الأعمال، وإن كانت تعتبر روتينية أو قليلة الأهمية بالنسبة للمدير، فإنها تصبح بعد تفويضها إلى آخرين من المهام الرئيسية لهم. وعلى المدير في هذه الحالة أن يفوض السلطة اللازمة لمساعديه، وإلى المدى الذي يمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم.

إلا أن من الصعوبات التي تواجه القائد في تصنيف هذه المهام تعذر وضع تعريف محدد لهذه المهام، وما يعتبر منها هاماً لا يمكن تفويضه أو بسيطاً يمكن تفويضه، لكونها تختلف من تنظيم إلى آخر، وتختلف داخل التنظيم الواحد حسب ظروفه وظروف البيئة التي يعيش فيها. ويمكن للقائد الناجح أن يذلل هذه الصعوبة إذا استطاع تحديد هذه المهام على ضوء وضع التنظيم الذي يقوده ووضع المرؤوسين فيه، وبذلك يضمن أن يؤدي التفويض إلى النتائج المطلوبة (كنعان، 1999).

2- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.

فكلما كانت وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه واضحة ومفتوحة كلما كان التفويض فعالاً وسهل الإنجاز، ووضعت الخطط والتعليمات والحقائق وتم إنجازها على أحسن وجه. فالتفويض الفعال -إذن- يتطلب تدفقاً سليماً للمعلومات بين القائد ومرؤوسيه، ليتيسر لمن فوضه منهم بعض صلاحياته الحصول على المعلومات التي لا يقتصر أثرها على مساعدته عند اتخاذ قراراته فحسب، بل أيضاً تمكنه من تفسير السلطة المفوضة إليهم وفهمها فهماً صحيحاً.

3. "نطاق التمكن" الذي يكون للقائد على مرؤوسيه:

ويعتبر هذا النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فاعلية الإدارة عامة وفاعلية القيادة خاصة، وهو يعني: عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل قائد، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفاعلية.

4. المكافأة عن التفويض الفعال ومزاولة السلطة بنجاح:

إذا ما تبين المدير أن المرؤوس قد زاول سلطته بنجاح، وأن التفويض قد تم بصورة سليمة فعالة، فإنه يجب أن يعمل على أن تكون هناك مكافأة، سواء من الناحية المادية أو من الناحية المعنوية.

واستخلص الباحث بأن التفويض الفعال و (حجم) السلطة المعطاة له تعتمد على عدة عوامل لا بد من الإشارة إليها وهي، درجة اللامركزية، ومدى حداثة المنظمة، وخطورة المهام، ووسائل الرقابة، ودرجة مهارة المرؤوسين، والرغبة في الإبداع، ومهارات المدير، ونمط القيادة السائد، وأخيراً طبيعة وتكلفة القرار.

محددات تفويض السلطة:

صنف الصيرفي (2003) عوائق تفويض السلطة والتي تؤدي إلى فشله إلى الخلل في دعائمه الأساسية المتمثلة في:

1. المدير (المفوض) والتي ترجع إلى:

- أ- نقص الخبرة في التفويض وعدم توافر مهارة التفويض.
- ب- عدم وضوح المهام.
- ج- عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين وفي تكوين صف ثاني.
- د- الفشل في وضع نظام فعال لمتابعة الأداء.
- هـ- الخوف من عدم السرية.
- و- رفض السماح بوقوع أخطاء والنقطة بالنفس والشعور بالأهمية وفقدانها في الغير.

2. المرؤوسين (المفوض إليهم) والتي ترجع إلى:

- أ- تجنب المسؤولية وافتقاد الثقة بالنفس.
- ب- سوء التنظيم وضعف الحافز.
- ج- الأعباء الزائدة في العمل.
- د- الانغماس في التفاهات والانقياد للغير.
- هـ- افتقار الخبرة وعدم توفر المعلومات.

3. البيئة التنظيمية (الإدارة) والتي ترجع إلى:

أ- سياسة إظهار الرجل الواحد (مركزية السلطة).

ب- عدم التسامح مع الأخطاء.

ج- التداخل بين السلطات.

د- الصراع بين أفراد المنظمة.

هـ- تعقد السياسات والإجراءات.

و- الإدارة بالآزمات.

4. موضوع التفويض (نوعية القرارات) من حيث أهمية القرارات ومدى تكرار القرار، ومقدار الوقت المتاح وقدرة المفوض إليه على تحمل المسؤولية:

وهنا نواجه بنوعين من القرارات يؤثران على مدى نجاح التفويض من عدمه وهما:

أ- القرارات المبرمجة: وهي ذلك النوع من القرارات التي يتكرر اتخاذها يومياً والتي لا يتطلب عند اختيارها استغراقاً طويلاً في التأمل، أو التفكير نظراً لإمكانية جدولتها وفقاً لروتين معين، وعلى هذا فإن القرارات المبرمجة تتميز بالسهولة في اتخاذها مع إمكانية استخدام الطرق الحسابية في حسابها، ومن أمثلة هذه القرارات، قرارات صرف العالوة الدورية للعاملين، وقرار بالموافقة على خروج موظف قبل ميعاد العمل الرسمي..الخ. وهذه النوعية من القرارات هي التي يتم تفويضها.

ب- أما القرارات غير المبرمجة: فهي تلك القرارات التي لا يمكن برمجتها وفقاً لأسلوب معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها جديدة وغير متشابهة، لذلك يستلزم اتخاذ هذه القرارات الكثير من الجهد والوقت، كما أن الأخطاء التي تحدث عند اتخاذها تكون باهظة التكاليف، ومن أمثلة هذه القرارات، قرار باختيار موقع جديد لكلية الطب، أو قرار بتوسيع أو زيادة عدد أعضاء الهيئة

التدريبية في كلية التربية...الخ. ويفشل التفويض إذا كان موضوعه تلك القرارات (الصيرفي، 2003).

وفي نفس المجال ذكر كل من اللوزي وآخرون (1998)، والمغربي وآخرون (1995)، وتوفيق (1999) بأن هناك معوقات ومحددات، وهي:

1. محددات مفوض السلطة (المدير):

أ- القبول بلا وعي لنظرية الرجل الذي لا يمكن الاستغناء عنه: ففي الكثير من المواقف نجد أنه من الصعب جداً قبول فكرة تفويض السلطة نظراً لشعور المدير شعوراً عميقاً بأنه في الحقيقة رجل لا يمكن الاستغناء عنه في التنظيم. ولا شك أن مثل هذا الشعور يقيد تفويضه للسلطة تقييداً شديداً.

ب- الرغبة في التسلط والهيمنة: يرغب بعض المديرين -للعديد من الأسباب- في التأثير على الآخرين، وفي المشاركة في اتخاذ جميع القرارات تقريباً، وفي حضور جميع الاجتماعات، وفي تسيير تنظيمهم، وهم يشعرون بالسعادة عندما يكونون مشغولين للغاية، وعندما يحضر إليهم مرؤوسيه لاعتماد أعمالهم، وعندما تتراكم الدوسيهات والمراسلات على مكاتبهم. ويوجد مثل هذا النوع من المديرين في كل مكان تقريباً. حقاً إن الوحدة التنظيمية التي يرأسها مثل هذا الإداري قد تحقق الكثير من الأعمال، ولكنها في نفس الوقت تقابل الكثير من الصعوبات مثل صعوبة الحصول على مدير يحل محل المدير المتسلط، وصعوبة تنمية المرؤوسين لتكوين صف ثانٍ من الإداريين.

ج- عدم الرغبة في تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة: إن تفويض السلطة بنجاح يستلزم بالضرورة قبول خطر اتخاذ المرؤوس لقرارات خاطئة. هذا الخطر يجب تحمله إذا أريد الحصول على مديرين مجربين. إن هذا الخطر يمثل تكلفة إعداد طبقة من الإداريين الأكفاء.

د- موقف المدير من مرؤوسيه: يعتبر هذا الموقف من الأمور الحيوية عند تفويض السلطة. فالمدير قد يشعر بأن مرؤوسه غير قادر على استخدام السلطة استخداماً سليماً. وفي حقيقة الأمر فإن نوعية الأداء قد تتأثر تأثراً سيئاً، ولكن من صميم عمل المدير تنمية مرؤوسيه،

وتفويض السلطة يساعده على ذلك. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المدير قد يعاقب المرؤوس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عندما يخطئ في الحكم والتقدير. ومثل هذا العقاب قد يؤدي إلى خوف المرؤوس من اتخاذ أي قرارات في المستقبل، وقد يخشى المدير من المرؤوس، نتيجة لتفويض السلطة، بأن يثبت الأخير قدرته وكفاءته، ومن ثم يصبح منافساً له في منصبه، أو أن قدرة هذا المرؤوس قد تؤدي إلى ترقيته لمركز أعلى، وبالتالي فإن المدير قد يفقد أفضل مساعديه.

2. محددات المرؤوسين التي تمنعهم من تقبل السلطة، ويمكن توضيحها في الآتي:

أ- افتقار بعض المرؤوسين إلى الطموح أو الدافعية، غير مكترئين بممارسة السلطة وإثبات وجودهم في التفويض.

ب- عدم ثقة المرؤوسين بقدراتهم عند اتخاذ القرارات. لهذا فإنه من السهل عليه أن يسأل رئيسه بدلاً من اتخاذ قرار بنفسه.

ج- فقدان الحوافز التي تقدمها الإدارة تشجيعاً لممارسة السلطة، الأمر الذي يفقد المرؤوسين الدافع في قبول السلطة.

3. محددات الإدارة:

إن تقليد الإدارة العليا في إدارة المنظمة وبروز النزعة المركزية يعيق التوسع في تفويض السلطة (اللويزي وآخرون، 1998)، و (المغربي وآخرون، 1995)، و (توفيق، 1999).

ولا بد للباحث أن يشير إلى أنه من المفيد تفويض السلطة، لأنه مهما كان لدى الشخص من قدرات، ومهما طالت الساعات التي يعمل خلالها يومياً، ومهما كانت لديه من رغبة في العمل والإنجاز، فإن هذا الشخص لا يستطيع إنجاز كل شيء بمفرده، و ذلك نظراً للتباعد بين قدراته ومسؤولياته. إلا أنه من الغبن الافتراض أن المديرين الذين لا يفوضون السلطة مخطئون دائماً، فقد يتوقع رئيس القسم أن يعرف من عضو هيئة التدريس كل التفاصيل عما يدور في قسمه،

وعندما يحدث ذلك يكون من الصعب أن يقوم رئيس القسم بالتفويض، ومن ناحية أخرى قد يقوم بعض أعضاء الهيئة التدريسية بحمل مزيد من المسؤولية بسبب عدم الثقة في النفس أو تصور في الدافعية.

وأخيراً ذكر الصيرفي (2003) أن العديد من الدراسات قد أجمعت على أن المحددات والمعوقات الرئيسة لعدم تفويض السلطة تعود لأسباب نفسية بجانب عدم القدرة على التفويض، فبعض المديرين لا تتوافر لديهم الثقة الكاملة بمروؤوسيه، أو تتسم طبيعة ومكونات شخصياتهم بالاستبداد أو السيطرة أو الغطرسة. كما قد لا يميل البعض للتفويض رغبة منه في القيام بكل شيء وحده، أو يخشى بعض المديرين من أن المروؤوسين ربما يثبت كفاءة أعلى منه ويظهر بين زملائه، أو يشكل وسيلة ضغط عليه.

ج. فاعلية اتخاذ القرارات

مفهوم الفاعلية:

رغم أن الفاعلية تشكل نقطة أساسية في نظرية المنظمة إلا أن الباحثين لا زالوا في جدل بشأن تحديد معنى دقيق لها. وهم في الوقت نفسه مقتنعين تماماً أنه من الصعب التسليم وقبول أي نظرية في مجال التنظيم لا تدخل في حساباتها مفهوم الفاعلية، لأن الفاعلية تؤدي دوراً هاماً في مجال الإدارة بشكل عام، والإدارة التعليمية بشكل خاص، حيث تعتبر مدخلاً هاماً للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات، ومساعدتها، ودفعها نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الوقوف على مستوى درجة الفاعلية للمنظمة، ومن ثم تدعيم النواحي الإيجابية، ومعالجة النواحي السلبية (السالم، 2000).

وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له. إذ تختلف التعريفات لهذا المفهوم باختلاف عدد الباحثين. إذ أن لكل منهم التعريف الخاص به (القيوتي، 2000). والفاعلية لفظ شاع استخدامه حديثاً في اللغة العربية. وشاع استعماله حديثاً في كتب الإدارة، فهو مقترن بالتراث الإداري، وهو مشتق من لفظ (فعال) الذي

يعني لغوياً كثير الفعل، وهي صفة تدل على المبالغة في كثرة تكرار الفعل. وهو معنى بعيد عن المعنى الشائع في كتب الإدارة (النمر، 1990).

أما الفاعلية اصطلاحاً فقد عرفها حريم (2003) بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. أما اتزيوني (Etzioni) فقد عرف الفاعلية بأنها: "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محدودة (حريم، 2003). أما الكرمي (1978) فيرى أنها القدرة على الإتيان بالنتيجة المطلوبة. وعرفها الشماخ وحمود (2000) بأن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.

ويختلف مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة برغم أنهما مترابطان. فالفاعلية (Effectiveness) كما يرى العلاق (1983) هي: "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (الملاحظات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)، بينما يرى أن الكفاءة (Efficiency) بأنها "درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات للحصول على نفس النتائج المتوقعة من المخرجات بنفس المدخلات". ويعتبر برنارد (Barnard) أول مفكري الإدارة البارزين الذي ميز بين الفاعلية والكفاءة فهو يرى أن الفاعلية ترتبط بالنجاح في إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها، في حين يرى أن الكفاءة تمثل درجة إشباع المنظمة لدوافع أفرادها، وتلبيتها لحاجاتهم المادية والمعنوية، ومتى استطاعت المنظمة تحقيق أهدافها فهي منظمة فعالة (مرشد، 1988).

والفاعلية أنواع، فقد ذكر نشوان (1986) بأن ردن (Reddin) أورد ثلاثة أنواع للفاعلية هي:

أ. الفاعلية الإدارية (Management Effectiveness) وهذا النوع يهتم بمقدار ما ينجزه الإداري أكثر من الاهتمام بما يعمل.

ب. الفاعلية الظاهرية (Apparent Effectiveness) وهذا النوع يهتم بالسلوك الإداري الذي قد يظهر من خلال الفعالية الإدارية ومن خلال مخرجات العمل مثل الإنجاز في مواعيد محددة، واتخاذ قرارات سريعة والعلاقات الجيدة.

ج. الفاعلية الشخصية (Personal Effectiveness) وتعني اهتمام الفرد بتحقيق أهدافه ومصالحه أكثر من تحقيق أهداف ومصالح المنظمة.

ويرى الباحث أن الجامعة الفعالة هي التي تتخذ القرارات الفعالة، وأن الفاعلية في أحد جوانبها القدرة على اتخاذ القرارات المحققة للأهداف المرغوبة. وبما أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، وأن مقدار النجاح الذي تحققه الجامعة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بمجلس القسم على اتخاذ القرارات والتوصيات المناسبة التي تحقق أهداف الجامعة والمجتمع.

مفهوم اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية ومحورها، فالممارسة الإدارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله؟ ومن؟ وأين؟ وكيف؟ لذا فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، ولا وجود للممارسة من دون اتخاذ قرارات بل تستمد وجودها في المنظمة من هذه العملية بدون نزاع (بربر، 1996). وقد اعتبر سايمون (Simon, 1961) عملية اتخاذ القرارات مرادفة للإدارة، ويرى أن الإدارة هي اتخاذ قرارات واتخاذ قرارات هي الإدارة.

وينبغي أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية منظمة، لأن أي قرار يتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين. ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في

المنظمات على أنها نتاج جماعي، لا نتيجة فكر أو رأي شخصي (درويش وتكلا، 1992). فمن هنا لا بد من الإشارة إلى المصطلحات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات مثل:

القرار: القرار عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

صناعة القرار: وهي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

اتخاذ القرار: وهي عبارة عن عملية اختيار بديل من بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة. إذن، فعملية اتخاذ القرار هي ببساطة: عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة، بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة (درة وآخرون، 1994).

ويذهب كثير من الباحثين العرب لعلم الإدارة إلى الخلط بين عملية صنع القرارات في الوحدات الإدارية واتخاذها، والحقيقة أن الأخيرة تمثل مرحلة من الأولى، بمعنى أن اتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات. وأشار جاد الرب (2005) إلى ذلك بقوله: أن كل الخطوات التي تسبق لحظة اختيار البديل الأمثل تعبر عن مفهوم صنع القرار، فعملية تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها هي بمثابة تجهيز لعملية اتخاذ القرار. وصناعة أو اتخاذ القرار تعتمد بصفة أساسية على البيانات المتاحة والمعلومات والحقائق الموجودة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول: أن مفهوم القرار بشكل عام يتلخص في أنه العملية الواعية القائمة على افتراضات حقيقية وقيمية يختار بموجبها نشاطاً سلوكياً مرغوباً فيه (خصاونه، 1986). ويعتمد القرار على عدة أمور تدخل في تركيبه وهي: الحقائق، والمعرفة والخبرة والتحليل، وإصدار الحكم (Moody, 1984).

أما عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، فهي تلك الخطوات والإجراءات التي توجه من خلالها أفكار ونشاطات عضو أو أعضاء الهيئة التدريسية نحو الوصول إلى تحقيق أهداف وسياسات وخطط وبرامج التعليم الجامعي (الدخيل، 2000).

وتعني عملية اتخاذ القرارات بمجلس القسم العلمي الأكاديمي، من وجهة نظر الباحث، بتلك الإجراءات والتنظيمات التي يتم اتخاذها لعقد جلسات المجلس، والأنشطة التي يمارسها أعضاء المجلس خلال الجلسات، من أجل التوصل إلى قرارات أو توصيات، تسهم بشكل إيجابي في قيام المجلس بأداء مهامه التعليمية والإدارية، والتي من خلالها تتحقق أهداف القسم والكلية.

العلاقة بين الفاعلية واتخاذ القرارات:

يعتقد الكثيرون أن عملية اتخاذ القرارات تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل بديل. ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية- في الحقيقة- لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعال (توفيق، 1999)، لأن نجاح المنظمة أو فشلها يعتمد على فاعلية العملية الإدارية، وتعدُّ عملية اتخاذ القرارات هي المقياس المقبول لذلك (عماد الدين، 1997). ويوضح القاضي (1997) أن الحكم على القرار الفعال يكون من خلال محكي:

أولاً: الجودة في ضوء عناصر الدقة والتكاليف والإجراءات والسلامة.

ثانياً: القبول في إطار عناصر الاقتناع والرضا والشعور والرغبة في التنفيذ.

ويرى كلاً من فروم وبيتون (Vroom & yitton, 1973) أن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير:

أ. جودة القرار : Decision Quality

ب. قبول القرار : Acceptance

ج. التوقيت الملائم لصنع القرار : Decision Timeliness (في بلال، 2005).

ويرى الصيرفي (2003) أن فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار (جودته) مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه. أي أن:

$$\text{فاعلية القرار} = \text{نوعية القرار} \times \text{مدى قبوله}$$

ويرى الهواري (1997) أنه لكي يكون القرار فعالاً فلا بد أن يتوفر فيه ما يلي:

أ. أن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية و مجردة، و مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي، وليس مجرد قرارات في موضوعات تافهة.

ب. أن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته، بمعنى ألا يكون القرار مجرد حسن نية أو قراراً غايته إقناع الناس به لتنفيذه، وإنما يصبح - بحكم تركيبه- قراراً مترجماً في شكل عمل بالرغم من أنه نشأ أصلاً من فكر مجرد على مستوى عال.

وتعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع. ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار. فالقرار الفعّال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يُحصّ لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها (كنعان، 1999).

ويتم تقويم الفاعلية في ضوء الأهداف المحددة للعمل وفي ضوء مقاييس الفاعلية المتفق عليها، ويفيد هذا التقويم وفقاً لما أورده الكيلاني (1997) في ثلاثة أمور:

أ. تقديم تغذية راجعة (Feed Back) تفيد في تقدير ما تم إنجازه بالفعل.

ب. تقديم القواعد واقتراح الشروط اللازمة لتحديد درجة التفعيل المطلوبة لتحقيق إنجاز أفضل.

ج. إمداد القيادات بالمعلومات المتعلقة بالخطط المستقبلية ليتخذوا في ضوءها القرارات، ويرسموا الإستراتيجيات.

وهذا معناه أن فاعلية القرار لا تعتمد على من يتخذه، بقدر اعتمادها على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار وتقديرها بوعي وموضوعية.

وانطلاقاً من أن الفاعلية (Effectiveness) هي تحقيق الأهداف المنشودة، فإن الباحث يرى أن الجامعة الفعّالة هي أن تتخذ القرارات الفاعلة، وأن الفاعلية تعني في أحد جوانبها القدرة على اتخاذ القرارات المحققة للأهداف المرغوبة للجامعة والمجتمع.

مراحل عملية اتخاذ القرارات:

هناك شبه اتفاق عام على أن اتخاذ أي قرار يمر بمراحل أو خطوات عديدة معروفة ومتفق عليها، والاختلاف فقط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات، ومدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة، وبمدى وجود نظام فعال للاتصال يؤدي إلى فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المنظمة.

وتتكون مراحل عملية اتخاذ القرارات من سبع مراحل، وهي:

أ- تعريف وتحديد المشكلة.

ب- تحليل المشكلة.

ج- تحديد أو تنمية الإستراتيجيات البديلة "بدائل حل".

د- تقييم الإستراتيجيات البديلة.

هـ- اختيار الإستراتيجية المثلى "اتخاذ القرار".

و- تنفيذ الإستراتيجيات.

ز- التقييم والرقابة على التنفيذ (جاد الرب، 2005).

والإدارة الفعّالة تتطلب تنظيمًا سديدًا لعملية اتخاذ القرارات بصورة رشيدة معقولة، وبقصد أن يكون القرار رشيداً أو معقولاً اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف. فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية والمعقولة، والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق، وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي. وهذا يعني أيضاً أنه من الضروري أن يكون من يقوم باتخاذ القرارات مزوداً بالمعلومات بصورة مستمرة (مرسي، 1975). ولا شك أن لنظم المعلومات دوراً مهماً للغاية في مراحل اتخاذ القرارات، كما أشار إليها بذلك سيد الهواري نقلاً عن هيبه (1993) على النحو التالي:

1. تشخيص المشكلة وتحديد الهدف:

إن وصف المشكلة يتعلق باختيار البدايات المتعلقة تعلقاً مباشراً بالمشكلة. والمعلومات تمكن متخذ القرار من تحديد الخصائص التي تميز أسباب المشكلة عند ظهورها، وبالتالي يتم التأكيد من وجودها أو عدم وجودها.

2. تحليل المشكلة:

هنا يتم تحديد حجم المشكلة ودرجة تعقدها وطبيعة الحل المطلوب لها. وبعد أن يتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة يقوم متخذ القرار بتحليلها، فيدرس الأسباب التي أدت إلى المشكلة، ويفحص العلاقة بين هذه الأسباب، ويقارن بين الحالات التي تحققت فيها الأهداف والنتائج المرجوة، والحالات التي أخفقت في الوصول إلى النتائج المحددة. إذن، فأهمية البيانات والمعلومات تقودنا للتعرف على أسباب المشكلة وتحديد البدائل الممكنة لحلها.

3. تحديد البدائل الممكنة:

تفيد البيانات والمعلومات في التعرف على بدائل الحل، وفي تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل، وكلما زادت البيانات والمعلومات المطلوبة عن كل بديل، أمكن لمتخذ القرار التوصل

بسهولة إلى نتائج كل بديل، وعلى العكس فإن نقص المعلومات يمثل أحد المعوقات التي تمنع أو تحد من التعرف على النتائج المتوقعة.

4. اختيار البديل الأفضل:

يستعين متخذ القرار في عملية الاختيار بمجموعة من المعايير توفر بدرجة كبيرة من الدقة والموضوعية في الاختيار، مثل المعلومات المتاحة عن ظروف البيئة المحيطة، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه، ومدى النقص في المعلومات التي بني عليها الحل، ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا الخطأ.

5. متابعة التنفيذ وتقديم النتائج:

إن مخرجات القرار التي تصف دوره الفعّال تعاد مرة أخرى في الخطة لكي يعاد تقويم القرار (حبيب، 2001).

وعلى العموم إذا اختلف كتاب علم الإدارة فإن اختلافهم يكون في درجة التفصيل لمراحل اتخاذ القرارات، والتي تكون رهن عوامل عديدة، ومن أهمها:

أ- حجم المنظمة، من حيث نموها، وعدد العاملين فيها، والمنتفعين منها.

ب- نوع القرار وطبيعة المشكلة التي تنتظر الحل المناسب.

ج- توافر المعلومات لتحديد المشكلة، وبالتالي اختيار الحل المناسب.

د- المعوقات البيئية التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات.

هـ- الموارد المادية والبشرية المتاحة.

و- الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار الإداري.

ز- عمر المنظمة وعمق تجاربها وسعة خبراتها (ياغي، 1994).

أنواع القرارات:

إن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها. كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها، ونابعة أيضاً من اختلاف الجوانب التي تبحث منها هذه العملية والمعيار الذي يعتنقه الباحث من أجل تصنيف أنواع القرارات (كنعان، 1998).

ونعرض فيما يلي أهم معايير تصنيف القرارات الإدارية التي توصل إليها علماء الإدارة، وحيث لا توجد أنواع من القرارات تختص بالمجال التعليمي بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص، فإن الباحث عرض أنواع القرارات التي يمكن العمل بها في الجامعات وهي:

1. القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة:

ويمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى الأنواع التالية:

أ- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العاملين، وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية، وعلاقة المنظمة بالنقابات والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري وغير ذلك.

ب- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب اتباعها، والمعايير الرقابية، والنمط القيادي الملائم، والمركزية واللامركزية.

ج- قرارات تتعلق بالإنتاج.

د- قرارات تتعلق بالتسويق (الهواري، 1976).

2. القرارات وفقاً لأهميتها:

وقد صنفنا القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- القرارات الإستراتيجية (الحيوية)، وسماها بعض كتاب الإدارة بالقرارات التي تضع السياسات والقرارات الروتينية. وهي القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي لأجل طويل، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل المؤسسة. ومثل هذه القرارات يتطلب من متخذها الاستعانة بدراسات علماء الاجتماع، أو الاقتصاد، أو علم النفس، كما يتطلب اتخاذها إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان التنفيذ (كنعان، 1998).

ب- القرارات التكتيكية: وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى. وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات، وقنوات الاتصال.

ج- القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري في المنظمة. وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان. كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية. هذا فضلاً عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى، لأنها تتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار (كنعان، 1998).

3. القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ- القرارات المبرمجة (المجدولة أو المعدة): وهي تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذها إلى تفكير أو جهد ذهني مثل العمليات الكتابية وغير الفنية. وتتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقاً ومحددة من قبل الإدارة العليا. ومن أمثلة هذه القرارات: القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية، ومنح إجازة اعتيادية، وتوزيع المكاتب (كنعان، 1998).

ب- القرارات غير المبرمجة (غير المجدولة أو غير المعدة): وهي القرارات التي تعالج قضايا أو مسائل لا تحدث يومياً، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة، ومشاكل جديدة. ولما كانت القرارات غير المبرمجة تحتاج إلى تفكير وإبداع فقد أطلق عليها قور (Gore, 1962) بالقرارات الإبداعية (ياغي، 1994). أما صعوبة مثل هذه القرارات فإنها نابعة من كونها تهدف إلى مواجهة مشاكل ومواقف جديدة، وأنها تعبر عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية في إجراءات وسياسات العمل، ومن أمثلة هذه القرارات: القرار الصادر بإنشاء فرع جديد لإحدى الجامعات، أو افتتاح كلية جديدة في إحدى الجامعات، أو تحديد سياسة الأجور، أو توزيع ساعات العمل (الشماع وحمود، 2000). وتبرز أهمية التفرقة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة في إتاحة الفرصة أمام المديرين في الإدارات العليا تفويض- المستويات الإدارية الوسطى والمباشرة - صلاحيات اتخاذ القرارات المبرمجة، الأمر الذي يمكنهم من استغلال جهدهم الذهني، ووقتهم لاتخاذ القرارات غير المبرمجة التي تحتاج إلى الكثير من الجهد الفكري.

4. القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

وتصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى نوعين:

أ- القرارات الكيفية (الوصفية): وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار، وخبراته وتجاربه ودراسته لآراء

والحقائق المرتبطة بالمشكلة. ومن هنا فان مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات وخلفية المدير الذي يتخذها وتؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي (Satisficing) بدلاً من الحل المثالي أو الرشدي.

ب- القرارات الكمية (المعيارية): وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة المنظمة من بين مجموعة البدائل المتاحة. ويُفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات، وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب.

كما يُفترض في اتخاذ القرارات الكمية اتصاف متخذها بالعقلانية والرشد، واعتمادهم على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة، وتوضيح الأهداف، وإيجاد البدائل وتحليلها وتقييمها وترتيبها ترتيباً منطقياً. وكل ذلك يمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة (كنعان، 1998).

5. القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

ويصنف بعض كتاب الإدارة القرارات الإدارية وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ- القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد: وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار. وغالباً ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحاً، إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

ب- القرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: ومثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوفر له أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، فيتخذ المدير

قراراً غامضاً (مشوشاً)، (fuzzy decision) لحلها. وغالباً ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، والوصول إلى أحد البدائل المتاحة.

6. القرارات وفقاً للنمط القيادي في المنظمة:

والقرارات وفقاً لهذا المعيار تصنف إلى نوعين:

أ- القرارات الأنوقراطية (الانفرادية أو الفردية): وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير دون مشاركة المرؤوسين، سواء بمناقشة المعلومات، أو تقديم الاقتراحات والآراء، أو تقويمها (أيوب، 1994)، وهذا الأسلوب يلائم الحالات التالية:

- عندما تتطلب المشكلة حلاً عاجلاً.

- قلة خبرة المرؤوسين.

- عندما يوجد تعارض بين مصلحة التنظيم وبين من سيشارك في اتخاذ القرار.

- عندما يكون القرار روتينياً.

ب- القرارات الديمقراطية (الجماعية أو القرارات بالمشاركة): وهي القرارات التي تمنح لمجموعة (لجنة أو مركز) سلطة أو صلاحية اتخاذها، أو هي اختيار بواسطة مجموعة من الأفراد بشكل مشترك لحل من بين حلول أو بدائل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك الحل (بدر، 1985). وقد لاقى هذا الأسلوب رواجاً كبيراً في السنوات الأخيرة لأنه يعبر عما تتمتع به الإدارة من مرونة، ودرجة تفضيلها للقرارات الجماعية على القرارات الفردية، وقد ساهم الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية في تطوير مفهوم اتخاذ القرار الجماعي، حيث استطاعوا من خلال التجارب والبيانات المتعددة البرهان على الفرضية القائلة: إن القرارات الجماعية هي قرارات أنجح وأفضل من القرارات التي تفرض على الجماعة من قبل الرئيس أو القائد (أيوب، 1994).

استخلص الباحث مما سبق أن تطبيق أسلوب القرار الجماعي في المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص أمر ضروري، نظراً لتعقد العملية الإدارية وحاجتها إلى خبرة متخصصة. لأن من واجبات المدير لضمان تأييد مرؤوسيه لقراراته، وخاصة تلك القرارات التي يترتب عليها إحداث تغيير على مستوى المنظمة أو الإدارة التي يديرها أن يشارك مرؤوسيه في معاشته عملية اتخاذ القرارات (بربر، 1996). وتشمل مزايا القرار الجماعي توفر وتنوع مهارات الأعضاء، والمعرفة، والخبرة، وتعزيز الذاكرة فيما يتعلق بالحقائق، بالإضافة إلى قدرة أكبر على تصحيح الأخطاء، وزيادة في قبول القرار (العطية، 2003). يضاف إلى ذلك أن المشاركة تؤدي إلى توزيع المسؤولية، فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد بعينه، وإنما يتقاسم ذلك الجميع، كما يؤدي إلى إشباع المستوى الأعلى من حاجات التقدير والانتماء لدى الأفراد المشاركين، ويحسبهم بأنهم أعضاء فعالين في المؤسسة، ويقلل من ارتكاب الأخطاء في استخدام المعلومات، لأن أفراد المجموعة يملكون وجهات نظر مختلفة. وأن المشاركة في اتخاذ القرار تنمي المعلومات والمهارات التي قد يحتاجها أعضاء المجموعات لأداء واجبات التنظيم المستقبلية (هاينز، 1988)، و (زايد وسليم، 1994)، و (بدر، 1985) و (Huber, 1988).

وأشار العطية (2003) عن العلاقة بين الفاعلية والأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار فقال: "فيما إذا كانت الجماعة أكثر فاعلية من الأفراد، فإن ذلك يعتمد على المعيار المستخدم في تعريف الفاعلية. أما فيما يتعلق بالدقة، فإن قرارات الجماعة تميل لأن تكون أكثر دقة من قرارات الأفراد، وتبين المؤشرات أنه كمعدل، فإن الجماعة تتخذ قرارات أكثر دقة من قرارات الأفراد، ولكن إذا ما تم تعريف الفاعلية على أساس السرعة، ففي هذه الحالة يتفوق الأفراد على الجماعة. وإذا ما كانت عملية الإبداع مهمة، فإن الجماعة تميل لأن تكون أكثر فاعلية من الأفراد، وإذا ما كانت الفاعلية تعني (درجة قبول القرارات النهائية التي يتم التوصل إليها) تكون الجماعة أكثر فاعلية.

أساليب اتخاذ القرارات

أحد أهداف هذه الدراسة هو معرفة كيفية ممارسة مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لعملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامها التعليمية والإدارية، فإن الباحث سيعرض طرق وأساليب اتخاذ القرارات الجماعية الممكن استخدامها في مجالس الأقسام الأكاديمية، وهي:

1. الاجتماعات (Meetings):

وهي من أهم أساليب اتخاذ القرارات الجماعية، وأكثرها استخداماً حيث يدعى إليها من لهم علاقة بما سيتم مناقشته، أو أعضاء التنظيم مثل: أعضاء مجلس القسم، أو مجلس الكلية أو مجلس الجامعة (شهاب، 1995).

وتمثل الاجتماعات واحداً من أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور، ولكن إذا لم تُدر هذه الاجتماعات بشكل جيد فإنها تؤدي إلى ضياع الوقت، ولا تحقق شيئاً يذكر، وتصبح ممارسات محبطة، ويمكن تجنب ذلك عن طريق التخطيط المسبق لها، والانتباه لما يدور أثناء الاجتماع. ويذكر هاينز (1988) أن هناك أربعة أنواع أساسية من الاجتماعات يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين، ويدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى، وهي:

1. الاجتماعات الإعلامية: وتستخدم لتوصيل معلومات إلى المشاركين في الاجتماع.

2. اجتماعات المناقشات: وتستخدم لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل للموضوع ولا ينتج عنها قرار أو خطة عمل. وهناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات، وهما:

أ- إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة، مثل إجراء أو سياسة معينة.

ب- الرغبة في فهم وجهات نظر الآخرين، أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ القرار.

3. اجتماعات حل المشكلات: ويستخدم هذا النوع لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها بخصوص المشكلة، أو إذا كان هناك وسائل مختلفة لمعالجتها.

4. اجتماعات اتخاذ القرارات: وتعد عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح للقرار. ويتم اتخاذ القرار فيها بالتصويت سواء بالإجماع أو بالأغلبية.

وتتطلب عملية إدارة القرارات الجماعية وفقاً لما ذكره زايد وسليم (1994) أربعة متطلبات رئيسية، هي: نمط قيادة مناسب، والتناقص البناء، ودعم الطاقات الإبداعية لأعضاء المجموعة، واستخدام أساليب غير تقليدية للحوار الجماعي.

فبالنسبة لنمط القيادة المناسب فإن على القائد أن يتولى توجيه المناقشات بين الأعضاء، ويسعى إلى تقليل المشاكل التي تتعرض لها الجماعة أو تفاديها إذا أمكن، كما يجب على القائد عدم السيطرة على المناقشة، وعدم السماح لغيره بالسيطرة عليها أيضاً، وإتاحة الفرصة لأعضاء المجموعة للتحدث والتعبير عن أفكارهم، وتشجيع التفاعل بين الآراء والآراء المعارضة. كما يجب عليه منع بعض أعضاء الجماعة من ممارسة ضغوط على بقية الأعضاء لتأييد أو رفض قرار معين.

ويتوقف نجاح وفشل الاجتماع غالباً على مقدار التخطيط الذي يسبقه، لذا فإن على معد ورئيس الاجتماع مراعاة عدة أمور ذكرها هاينز (1988) فيما يلي:

أ- التأكد من أن الاجتماع ضروري (أي تحديد الهدف من الاجتماع).

ب- اختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماع.

ج- تحديد المشاركين في الاجتماع.

د- إعداد جدول الأعمال.

هـ- تنظيم مكان الاجتماع.

ويضيف القبلان (1989) أن على القائد (رئيس الاجتماع) أن يمارس الأنشطة التالية لإنجاح الاجتماع والخروج بقرارات فعّالة:

أ- التحضير الجيد للموضوع.

ب- إعطاء وقت كاف للمشاركين للإطلاع على خلفية الموضوع.

ج- توزيع الحوار على المشاركين وفق معايير موضوعية.

د- عدم السماح باستخدام أسلوب النقد الشخصي.

هـ- توجيه النقاش وتركيزه على الموضوع المطروح للبحث، وعدم السماح بالخروج عن هذا الخط.

و- البحث عن حلول ومقترحات عملية محددة.

ز- شد انتباه أعضاء الاجتماع للمشاركة الإيجابية وتشجيعهم على ذلك.

ح- طلب إيضاح الآراء المهمة.

ط- إثارة الأسئلة.

كما يؤكد بدر (1985) على أهمية مراعاة الأمور التالية للخروج باجتماع فعال وناجح:

أ- على رئيس الاجتماع أن لا يبدي رأيه إلا بعد سماع وجهات نظر وآراء الأفراد الآخرين، حيث أن تقديمه لحل في البداية قد يؤدي إلى تردد بعض أفراد المجموعة في تقديم حلول أخرى قد تكون أفضل منه.

ب- ضرورة توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ قرارات بشأنها.

ج- ضرورة منع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش حيث أن القرار الفعال وفقاً لما ذكرته دروموند (Drummond, 1991) يتطلب عرض جميع وجهات نظر الأفراد المشاركين ومن ثم

مناقشتها بجدية لذلك على رئيس الاجتماع التأكد من مشاركة جميع الأفراد، وتشجيع الكل على المشاركة، وأخذ كل مشاركة في الحسبان ما أمكن.

أما المتطلب الثاني من متطلبات إدارة القرارات الجماعية وفقاً لما ذكره زايد وسليم (1994) فيتمثل بضرورة الاستفادة من التناقض بين أعضاء المجموعة الواحدة، وأن يستثمر بشكل إيجابي للحصول على قرار فعال من خلال توظيفه لإثراء المناقشة وتبادل الرأي، مع مراعاة رئيس الاجتماع للأمور التالية:

- أ- التأكيد على المسؤولية الجماعية عن نجاح أو فشل القرار.
- ب- أن العنصر الأساسي الذي يضمن تحقيق إيجابيات التناقض هو النظر للتناقض باعتباره تناقضاً وظيفياً بدلاً من النظر إليه على أنه تناقض شخصي.
- ج- أن يحاول أعضاء المجموعة إقناع بعضهم البعض بدلاً من محاولة سيطرة بعضهم على بعض.

ومن الأساليب التي يمكن استخدامها للاستفادة من التناقض الموجود بين أعضاء الجماعة هو قيام أحد أفراد المجموعة بدور الناقد لآراء الآخرين، ويسمى هذا الدور "بنصير الشر" حيث يقوم صاحبه بإظهار نواحي القصور التي يمكن أن تحتويها البدائل والحلول المقترحة أو صعوبة تطبيقها عملياً.

ولا شك أن اعتياد الجماعة على إثارة المناقشات والاستماع إلى الرأي والرأي المعارض يؤدي إلى زيادة احتمالات توليد الأفكار الإبداعية، وتحوّل التنافس من تناقض شخصي إلى تناقض وظيفي.

2- طريقة العصف الذهني (Brain Storming):

وهي من أكثر الطرق المستخدمة في مجال القرار الجماعي، ولا سيما لتقديم أفكار أو بدائل للحل، وبعد تقديم الأفكار يمكن أن يتم استخدام الطرق العادية لاتخاذ القرار. وتتكون جلسة

العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فرداً يجلسون حول طاولة معينة تسمح لهم بالاتصال المباشر ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة والتي تمتد بين نصف ساعة وساعتين تقريباً. وتدار الجلسة بواسطة أحد القادة، وهناك عددٌ من القواعد لا بد من إتباعها أثناء الجلسة، كما ذكرها بدر (1985) وتتلخص بالآتي:

أ- كثرة الأفكار المرغوبة.

ب- تشجيع الأفكار التي تبدو غريبة.

ج- منع التقويم أو الحكم على الأفكار أثناء الجلسة.

د- تشجيع تقديم أفكار جديدة لتطوير فكرة سبق تقديمها، أو للربط بين فكرتين أو أكثر سبق ذكرها.

وطريقة تطبيق هذا الأسلوب تتم وفق الخطوات التالية وفقاً لما ذكره هبر (Huber, 1988)، وهي:

أ- وصف المشكلة، ووصف ما هو مطلوب من المشاركين.

ب- كل مشارك يعمل بمفرده سواء في غرفة واحدة أو أماكن مختلفة.

ج- تحديد وقت الإجابة، وهو من عشر إلى اثني عشر دقيقة.

د- على المشاركين كتابة ما يستطيعون من الحلول.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقدم أفكاراً عديدة أكثر من الطرق الأخرى في اتخاذ القرارات، كما أن الأفراد في الجلسة يقدمون أفكاراً أكثر من أفكارهم منفردين، ويستفاد من هذه الطريقة في اقتراح البدائل.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب من قبل اللجان التي تشكل في مجلس القسم لدراسة مشكلة أو قضية معينة، ومن ثم يعرض ما تتوصل إليه على مجلس القسم.

3- طريقة فيليبس:

وهي تشبه طريقة العصف الذهني من ناحية طريقة تقديم الأفكار وتختلف عنها فيما يلي:

أ- أن عدد أفراد الجلسة يكون أكبر.

ب- تقويم الأفكار أثناء الجلسة.

ج- يتم تقسيم أفراد الجلسة إلى مجموعات، وكل مجموعة لها رئيس فرعي.

د- كل مجموعة تناقش المشكلة على حدة وتطرح الأفكار والآراء والحلول.

هـ- يتم عقد اجتماع بين رؤساء المجموعات، ويقدم كل واحد منهم ما توصلت إليه مجموعته.

و- يتم اختيار أفضل الحلول من بين ما تقدمت به المجموعات.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل عن مرحلة التقويم، مما يساعد على اختصار الوقت.

ويمكن استخدام هذه الطريقة حينما يناقش مجلس القسم إحدى القضايا المعروضة عليه من أجل إتاحة الفرصة لتقديم حلول ومقترحات للموضوع المطروح للمناقشة (بدر، 1985).

4- طريقة دلفاي (Delphi):

وتُعنى بمعالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقية، بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين عن طريق استخدام وسائل رسمية للاتصالات، مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلاباً للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه. وتتم هذه الطريقة وفقاً لما ذكره ماهر (2004) بالخطوات التالية:

أ- تحديد المشكلة.

ب- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.

ج- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل، وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال قائمة إلى الخبراء كل على حدة، طلباً لرأيهم.

د- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

هـ- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.

و- تعاد الخطوة الرابعة، وأيضاً الخطوة الخامسة.

ز- يتم تجميع الآراء النهائية ومنها يشكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح الفرصة لأكثر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع القرارات الإستراتيجية، يضاف إلى ذلك أن إتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين وتفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، وعدم الكشف عن هوية الأعضاء المشاركين، كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغوط التي يتعرض لها بعض أعضاء اللجان التقليدية للتنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية (شهاب، 1995). ويؤخذ على هذه الطريقة بأنها تحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى قرار، وبالتالي فإنه من غير الممكن استخدامها إذا كانت المشكلة تتطلب قراراً سريعاً (الزعبي وعبيدات، 1997).

ويمكن استخدام هذا الأسلوب من قبل مجلس القسم حينما يتطلب الأمر تطوير الخطط الدراسية أو المناهج، أو دراسة مشكلة تواجه الطلاب مثل تدني مستواهم الدراسي في المقررات التي تدرس في القسم.

5- طريقة الجماعات الاسمية (NGT): Nominal Group Technique

وقد سميت بهذا الاسم لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب خليط بين طريقة العصف الذهني وطريقة دلفاي. وتتم هذه الطريقة وفقاً لما ذكره ماهر (2004) بالخطوات التالية:

أ- تحديد المشكلة: حيث يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.

ب- بدائل الحل: حيث يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه.

ج- يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على لوحة بدون أسماء.

د- المناقشة: يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة ويتم التوصل لعدة بدائل.

هـ- الاقتراح: يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل ووضعا إياهم في ترتيب: فالترتبة (1) تعني أحسن حل، والرتبة (2) تعني الرتبة التالية في الأفضلية، والرتبة (5) (على اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل) تشير إلى أسوأ حل أو بديل.

و- القرار النهائي: يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة، وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أعلى مجموع هو أحسن بديل.

وتتميز هذه الطريقة وفق ما ذكره بدر (1985) بما يلي:

أ- الحصول على أفكار عديدة وابتكاريه لحل المشكلة.

ب- يوجد التزام كبير من الأفراد بضرورة تنفيذ الأفكار التي تضمنها القرار النهائي.

ج- لا يوجد دور لضغوط المجموعة.

د- حل المشكلة عادة يكون أسرع من الطريقة العادية، وخاصة مع المشاكل المعقدة.

هـ- لا توجد في هذه الطريقة مشكلة تقييم الفرد لأفكاره داخلياً قبل تقديمها.

وهذه الطريقة ذات فاعلية في اتخاذ القرارات المهمة والمعقدة، كما وجد أنها أصلح كثيراً في الاستخدام، وخاصة إذ وجد تناقض أو خلافات بين أفراد مجموعة اتخاذ القرار.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب من قبل مجلس القسم أو اللجان المتفرعة عنه لدراسة بعض المشكلات أو القضايا التي تتعلق بالشؤون التعليمية والإدارية بالقسم.

6- طريقة رنجي اليابانية (Ringi Method):

وتستخدم هذه الطريقة في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيلها إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري، والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، وقد يكون تنفيذ القرار مسؤولية أكثر من قسم. وعلى العموم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قراراً بشكل جماعي، وبعد الموافقة يضع المسؤول عن القسم ختماً بالموافقة ثم يرسل إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى ويناقش القرار، وبعد الموافقة يوضع عليه ختماً، ثم يرفع إلى المستوى الإداري الأعلى حتى يصل القرار إلى أعلى مستوى إداري (شهاب، 1995). والواقع أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً للغاية، ولكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بالكامل. وأيضاً ظهر أن هذه الطريقة متعبة نوعاً ما ولكن أهم من ذلك أن القرار يراعي الفلسفة والقيم والمعتقدات، وأيضاً فإن عملية اتخاذ القرار الجماعي تتصف بالفاعلية وأن القرار ليس مسؤولية فردية، وإنما يتخذ جماعياً وتحمل المجموعة التي اتخذته أيضاً المسؤولية جماعياً عن تنفيذه بعد توزيعه على عدد من المهام (أوشي، 1991).

وهذه الطريقة تتسجم مع ما هو معمول به في إدارة الجامعات الفلسطينية بشكل عام، حيث أن القرار يبدأ على شكل توصية من مجلس القسم ثم يرفع إلى مجلس الكلية، وبعد موافقته يرفع إلى رئيس الجامعة الذي يصدر قراراً بشأن الموضوع ومن ثم يعاد إلى القسم لتنفيذه.

وبصفة عامة فإن اختيار أحد الأساليب أو الجمع بين أكثر من أسلوب في عملية اتخاذ القرارات، يخضع لعدة عوامل تحدد أسلوب اتخاذ القرار، وهي وفقاً لما ذكره عبد الفتاح (1994) تنحصر فيما يلي:

أ- طبيعة المشكلة وأهميتها.

ب- مدى توافر المعلومات حول المشكلة.

ج- المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

د- الأهداف المتوخاة من وراء عملية اتخاذ القرار.

هـ- مدى توافر الامكانيات المادية والبشرية.

و- النتائج المحددة والاحتمالية لبدائل القرارات.

ز- الإستراتيجية العامة لعملية اتخاذ القرارات بالمنظمة.

ح- قدرات ومهارات متخذي القرار ذاته.

خصائص القرارات الفعّالة:

يرى عدد من المتخصصين في مجال الإدارة أن هنالك عدداً من المواصفات التي يجب أن تراعى حتى يكون القرار فعالاً، وذلك بإتباع الخطوات العلمية عند اتخاذ القرار، والمتمثلة في تحديد المشكلة بشكل دقيق، ومن ثم تحليلها إلى عناصرها الأساسية، وتجميع المعلومات والبيانات اللازمة عنها، وإيجاد عدة بدائل للاختيار من بينها، على أن يتم اختيار البديل نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، وذلك من خلال تقييم كل بديل، وتحديد مزاياه وعيوبه، ومن ثم اختيار الحل الأمثل الذي يحقق الهدف بأقل كلفة من الناحيتين المادية والبشرية. ويضيفون إلى ذلك أن يكون اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وضمن الإطار العام للتشريعات المعمول بها في الدولة، وأن يراعي القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيطة بالمنظمة، مع ضرورة الاستفادة من التقنيات

الإدارية الحديثة لعملية اتخاذ القرار (كنعان، 1999)، و (عماد الدين، 1997)، و (العلاق، 1998).

ومن خصائص القرارات الفعّالة:

- أ- مراعاة شرعية القرار بحيث تكون ضمن الإطار العام للتشريعات المعمول بها في الدولة.
- ب- إتباع المنهج العلمي بجميع خطواته في عملية اتخاذ القرار والتي تبدأ بمعرفة القضية التي تحتاج إلى اتخاذ قرار حتى متابعته وتنفيذه وتقويمه.
- ج- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.
- د- الحرص على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، لأنهم سيتأثرون به مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للالتزام به.
- هـ- استخدام التقنيات والأساليب الحديثة، كالحاسوب مثلاً، في اتخاذ القرار.
- و- تجنب الأخطاء عند اتخاذ القرارات التي قد يقع فيها متخذو القرارات، كالإحجام عن اتخاذها بسبب حداثة خبراتهم، وغير ذلك من الأسباب (عماد الدين، 1997).

ويضيف الصيرفي (2003)، أن من خصائص القرارات الفعّالة توافر المعلومات، وتوافر الوقت، وعدم التسرع، وإسهام القرار في تحقيق الأهداف، ووجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة، والاعتراف بحتمية التغيير، وتوافر عدة بدائل للاختيار، وتوافر معايير صحيحة ودقيقة، وقابلية القرار للتنفيذ، ووجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها والمرونة الذهنية.

العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات:

صنف كنعان (1999) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في أربع مجموعات هي:

1- العوامل الإنسانية، مثل:

أ- شخصية متخذ القرار: إن شخصية متخذ القرار مهمة، وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل، ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، وكل هذه العوامل تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات، لأن متخذ القرار سواء أكان فرداً أو جماعةً أو عضواً في مجتمع معين يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه.

ب- المساعدون والمستشارون والمتخصصون: فأسلوب تفكيرهم، وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية القرار، ولهذا على متخذ القرار أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة.

ج- المرؤوسون: فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

2- العوامل التنظيمية (الإدارية)، وتتمثل في:

أ- المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات.

ب- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها.

ج- الاتصالات الإدارية، وسلامة القرارات ورشدها، و هذا يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة فعالية الاتصالات.

د- نطاق التمكن (الإشراف) الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.

هـ- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.

و- ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

3- العوامل البيئية، ويمكن تمثيلها بالآتي:

أ- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.

ب- انسجام القرار مع الصالح العام.

ج- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.

د- النصوص التشريعية، وتشمل الأنظمة واللوائح والتعليمات.

هـ- التقدم التكنولوجي.

4- الضغوط الخارجية والضغوط الداخلية:

1- الضغوط الخارجية: وتتمثل في:

أ- الرأي العام.

ب- النواحي الاقتصادية.

ج- العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل.

د- الأجهزة الإعلامية والرقابية.

2- الضغوط الداخلية و تتمثل في:

أ- ضغوط الرؤساء.

ب- ضغوط التنظيمات غير الرسمية.

ج- الوقت (كنعان، 1999).

وذكر سالم وآخرون (1998) عوامل أخرى تعتبر لصيقة بفاعلية اتخاذ القرارات، و منها:

أ- النقص في المعلومات: وهذا إما أن يكون بسبب عدم صحتها، أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة. ونتيجة الحاجة الماسة للمعلومات وأهميتها في اتخاذ القرارات فقد ازداد التركيز على حاجة المنظمة لتوفير المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة، وبالسريعة الملائمة لكي تساعد متخذي القرار باتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة للأعمال الإدارية.

ب- عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة: وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمةً من غيره، وفي كثير من الأحوال قد يكون هنالك عدد من الأهداف المتضاربة التي قد يؤدي عدم حلها إلى البلبلة، أو التخطي في اختيار البديل الملائم.

ج- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر.

أما الهواري (1997) فيقول أن من أهم العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات:

أ- عدم إدراك المشكلة لعدم وجود إطار عن الأوضاع المثلى.

ب- التشخيص السيء للمشكلة لعدم حساب الانحرافات حساباً دقيقاً، وتبين ما يجب أن يكون، وبين ما هو كائن.

ج- الفشل في توليد بدائل جديدة والاكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة.

د- الفشل في تقييم البدائل تقييماً دقيقاً، والفشل في اختيار معايير لاختيار البديل الأمثل.

هـ- تأثير صانع القرار بتركيبه السيكولوجي في صناعة القرار دون دراسة موضوعية لنتائج هذا القرار.

و- ضعف قدرة صانع القرار في الاعتراف بالضغوط الاجتماعية، والأعراف والتقاليد، وسوء التصرف في عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار، وما يفرضه المجتمع من ضغوط وأعراف وتقاليد.

ز- عدم إشراك المتأثرين بالحلول المتوقعة للمشكلات في صنع القرار، واستئثار المسؤولين به دونهم.

ح- الفشل في وضع خطة عمل لتنفيذ القرار أو في متابعة تنفيذه.

ومن العوامل السابقة التي رأى المتخصصون في مجال الإدارة أنها تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات، استخلص الباحث ما رآه ذا تأثير أكبر على فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام بشكل خاص، والمتمثل في نمط التنظيم الإداري السائد في الجامعات والاتصالات التي يتم عن

طرقها توفير المعلومات اللازمة لصناعة القرار واتخاذها، ودرجة السلطة المفوضة لمجلس القسم، والإمكانات البشرية والمادية ونطاق الإشراف (التمكن)، والاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، بدلاً من الاستعانة بالأساليب الكمية الحديثة.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية والأجنبية: وقسمت إلى ثلاثة أقسام هي:

أ- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تفويض السلطة.

ب- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فاعلية اتخاذ القرارات.

ج- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

أ- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تفويض السلطة.

- دراسة هونسنجر (Honsinger, 1989)

عنوان الدراسة: "نموذج مدرسة ثانوية في تفويض المعلم".

هدفت هذه الدراسة إلى وصف الجهد المبذول لتعديل الهيكل الإداري لمدرسة ثانوية حكومية، وتقييم المضامين من ذلك التجديد لنشر السلطة بشكل واسع عبر الكادر التدريسي في سبيل إنجاز أهداف المدرسة بشكل أكثر فعالية. أظهرت النتائج أن وجود مناخ إيجابي بدرجة عالية يعمل على تعزيز عمل المدرسين، ويحسون من خلاله بأن لهم أثراً في اتخاذ القرارات. وأظهر إداريو الصفوف أن لديهم التفويض الكافي (امتلاكهم للمعلومات، والموارد والدعم) سواء في القرارات المتعلقة بالصفوف، أو بالمدرسة. وعدت الغالبية أن التجديد يعزز أعمالهم، ويوفر معلومات، وموارد، ودعم، ومكانة، وكذلك يعمل على تعزيز الحس بالتفويض لأعضاء الهيئة التدريسية. وتشير الاقتراحات المبنية على النتائج إلى إمكانية تبني التجديد في مواقع أخرى، وإلى ضرورة تفويض الكادر في المدارس.

- دراسة بامقيداح (1991):

عنوان الدراسة: "تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم، وذلك لإعطاء صورة عن الواقع التنظيمي الحالي للمعنيين في تطوير التنظيم الإداري، بما يتلاءم مع التنظيمات الإدارية الحديثة مع مراعاة البيئة اليمنية.

وبالأخص أرادت هذه الدراسة الكشف عن تصورات المديرين للتنظيم الإداري القائم في المجالات التالية:

- أ- مجال التفويض الإداري. ه- مجال صناعة القرارات.
 - ب- مجال المركزية واللامركزية. و- مجال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - ج- مجال كفاية الكوادر وأدائهم. ز- مجال توازن السلطة والمسؤولية.
 - د- مجال الاتصالات الإداري. ح- مجال التصنيف الوظيفي.
- وتهدف كذلك إلى بيان ما إذا كانت تصورات المديرين تختلف باختلاف المؤهل العلمي والخبرة التدريسية والإدارية.
- وكان مجتمع الدراسة وعينته جميع المديرين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية وعددهم (95) مديراً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. هناك حاجة إلى تدريب المديرين على عملية صنع القرارات واتخاذها.
2. لا يوجد تطابق بين أنماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري القائم، ولا يفوض المديرون إلا بالقليل من صلاحياتهم.
3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على عاملي الخبرة التدريسية والخبرة الإدارية، حيث كانت النتائج لصالح المديرين ذوي الخبرة التدريسية الطويلة.

ومن أهم توصيات الباحث ما يلي:

1. العمل على تدريب المديرين على عملية صنع القرار الإداري واتخاذها بطريقة علمية وزيادة نسبة المشاركة في صنع القرار واتخاذها من قبل مديري المراتب الدنيا.
2. العمل على تفويض السلطات للإدارات الدنيا، والتقليل من المركزية الإدارية.

- دراسة جابلونسكي (Jablonski, 1992).

عنوان الدراسة: "الأنماط القيادية لرؤساء الكليات للإناث".

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الأنماط القيادية لرؤساء سبع كليات للإناث، لتحديد ماذا يعتقد الرئيس بشأن نمطه القيادي؟ وكيف يتصور المدرسون هذه الأنماط؟ وأسفرت النتائج عن أن الإناث القائدات في هذه الكليات وصفن أنفسهن بأنهن قائدات خلائات في المجالات التالية: التفويض، التعاون، الاتصال، واتخاذ القرارات. أما أعضاء هيئة التدريس فقد وصفوا غالبية القائدات بالنموذج المتفق مع نموذج القيادة البيروقراطية باستثناء اثنتين، تم وصفهما بأنهما قائدتان خلائتان تسعيان إلى التفويض، والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار.

- دراسة موريس وناتري (Morris & Nunnery, 1993)

عنوان الدراسة: "تفويض المعلم في التطور المهني والتعاون المدرسي".

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصميم نموذج للتطور المهني و التعاون المدرسي وزيادة تفويض المعلم وإسداء النصيح الفعال له، حيث بلغت الدراسة (140) معلماً في (6) مدارس ابتدائية مشاركة في برنامج التطوير المهني في ولاية تنيسي في الولايات المتحدة. ومن نتائج هذه الدراسة:

زيادة شعور المعلمين المشاركين بمدى تأثيرهم في سلوك واتجاهات المعلمين والزملاء في العمل من أجل تحسين التعليم والتعلم في مدارسهم خاصة فيما يتعلق بعنصر تفويض السلطة. أي أن هنالك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والنمو المهني للمعلمين.

- دراسة أكر (Acker, 1995)

عنوان الدراسة: "معنويات ورضا المدرسين في مكان العمل الأكاديمي في ولاية بنسلفانيا في جامعات التعليم العالي".

في هذه الدراسة تألفت عينة الدراسة من (11) جامعة من أصل (14) جامعة في الولاية واشتملت على المجالات التالية:

أ- أنماط وقضايا المهنة.

ب- المشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية.

ج- تقييم أداء المدرسين.

د- الرضا.

هـ- أهمية خبرة العمل.

و- ثقافة الكلية.

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أعضاء هيئة التدريس عبروا عن التزامهم نحو مهنتهم، كذلك عبروا عن اعتقاد قوي بأنه يتوجب عليهم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى مدى أكبر من مشاركتهم الفعلية. كما أظهرت النتائج أن الحاجة للتفويض كانت ذات نسبة عالية.

- دراسة كارلسون (Carlson, 1995)

عنوان الدراسة: "تحليل تصورات معلمي ولاية إلينوي للتفويض".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تصورات مدرسي المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، لمستويات تفويضهم، وإلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين أنماط القيادة للمديرين، وتصورات المدرسين للتفويض. وقد تم في هذه الدراسة قياس التفويض ضمن ثمانية مجالات:

أ- اتخاذ القرارات.

ب- التخطيط.

ج- مفهوم الفريق.

د- الرعاية.

هـ- الإشراف والتقييم.

و- الوصول إلى المعلومات.

ز- السيطرة على الموارد.

ح- التفويض.

أشارت النتائج إلى أن المدرسين يتصورون التفويض في سبعة من المجالات بشكل روتيني، أو اعتيادي، وأن مدرسي المدارس الابتدائية يتصورون أعلى مستويات للتفويض. وتم الاستنتاج بأن مديري المدارس الابتدائية كانوا أكثر تعاوناً مع أعضاء هيئة التدريس من المديرين في المستويين الآخرين. وقد تم التوصل بشكل عام إلى أن (77%) من المديرين تم تصورهم كمتعاونين، وبأنهم يفوضون المدرسين لديهم بشكل روتيني في سبعة من المجالات. وكانت أدنى نسبة للتفويض في مجال السيطرة على الموارد. كما أظهر المدرسون نسباً مئوية متدنية من المشاركة في مجال الإشراف، والتقييم للكادر.

- دراسة كنج (King, 1996)

عنوان الدراسة: "القرار للذهاب إلى الكلية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التحول من إتباع التعليمات التقليدية والمتوارثة البيروقراطية إلى المشاركة في الإدارة واتخاذ قرارات خاصة المدرسية منها، وتصف هذه الدراسة بشكل خاص كيف أن التغيرات في علاقات المدير والمعلمين ساعدت الآخرين في التركيز على تحسين

تحصيل طلبتهم، اشتركت في هذه الدراسة (24) مدرسة وهذه المدارس أظهرت بشكل إيجابي قابليتها لتطبيق أساليب التربية الصحيحة، ومن نتائج هذه الدراسة:

أن تفويض السلطة داخل المدرسة تساعد في دعم الجهود لتحقيق الأهداف الإرشادية والتعليمية، وتلعب القيادة المشتركة للمدير والمعلم دوراً هاماً في تسهيل اتخاذ القرارات وفي رفع مستوى التعليم في المدرسة.

- دراسة كليكر وآخرون (Klecker et.al, 1996)

عنوان الدراسة: "أبعاد عملية تفويض السلطة للمعلم".

اهتمت هذه الدراسة بأبعاد تفويض السلطة للمعلم والبحث في إستراتيجيات تفويض المعلمين. وتوصلت إلى أن أكثر بُعد تم تحديده من قبل المعلمين هو بعد اتخاذ القرار واعتبروه أهم أبعاد تفويض السلطة التي تمنح لهم، وهناك أبعاد أخرى ذكرت بنسبة أقل مثل الزمالة، وفعالية الذات، والأبعاد الأقل نسبة هي القيادة، وتصميم المناهج، والمسؤولية، وتقدير الذات.

- دراسة جونسون وشورت (Jonhson & Short, 1998)

عنوان الدراسة: "قوة المدير القائد، تفويض المعلمين، إذعان المعلم والصراع".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين قواعد قوة المدير مع تفويض المعلم، إذعان المعلم ومقدار الصراع مع الذات، ومع الزملاء، ومع المدير. وقد أظهرت النتائج أن قوة الخبرة، والقوة القانونية للمدير كان لها الأثر الكبير في تفويض المعلم حيث كان الارتباط إيجابياً، وأن قوة الإكراه للمدير ارتبطت سلباً مع تفويض المعلم. كما بينت النتائج وجود علاقة بين تفويض المعلم والصراع، فقد أدت بعض حركات التفويض إلى توليد صراعات بين أعضاء هيئة التدريس، فالعلاقة بين التفويض والصراع كانت عكسية، ولكن مقدار الصراع الناتج كان متدنياً.

- دراسة رينهارت وآخرون (Rinehart et.al, 1998)

عنوان الدراسة: "تفويض المعلم وقيادة المدير: فهم عملية التأثير".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الأثر الاجتماعي للمدير (موضع الثقة، والجاذبية، والخبرة) وتفويض المعلم والذي يشمل مجالات: اتخاذ القرارات، والتطور المهني، والمكانة، والاستقلالية، والأثر، وفعالية الذات. وأكدت النتائج وجود علاقة قوية بين مجموعتي المتغيرات لتفويض المعلمين، ونظرية التأثير الاجتماعي، فقد تبين أن كلاً من الجاذبية الاجتماعية، وموضع الثقة مرتبط ارتباطاً ذا دلالة مع التفويض، وهذا يتضمن أن المديرين ملزمون بدعم، أو تسهيل عمل المعلمين لديهم. كما أشارت النتائج إلى أن كل أبعاد التفويض مرتبطة إيجابياً مع المكونات الثلاثة لنظرية التأثير الاجتماعي. أما الخبرة فقد كانت مرتبطة سلبياً مع كل من اتخاذ القرار، والاستقلالية.

- دراسة (دويكات، 2000)

عنوان الدراسة: "نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدارس محافظات شمال فلسطين وتكونت العينة من (362) معلماً ومعلمة ولأجل جمع المعلومات استخدم الباحث مقياسين، مقياس النمط القيادي، ومقياس تفويض السلطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية:

1. ظهرت الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة كما يلي: الديمقراطي، والدبلوماسي، والسلبى، أما النمط الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة.

2. ظهر مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الفنية، والواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة أما مجال الواجبات الإدارية، والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيهما قليلاً.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الدبلوماسي، والديمقراطي، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على النمطين الديكتاتوري والسلبى، بمعنى أن النمط الديكتاتوري أكثر شيوعاً عند حملة البكالوريوس، أما النمط السلبى أكثر شيوعاً عند حملة دبلوم فما دون.

4. قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بتأهيل مديري المدارس الثانوية والتركيز على مفهوم القيادة الديمقراطية وتفويض السلطة وإبراز فوائدها القيادية وبالذات في المؤسسة التعليمية و تدريب المديرين عليهما.

5. التوجيه الواضح نحو المركزية في وزارة التربية و التعليم حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي، ويفوضوا من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في المدرسة.

- دراسة مارتن (Martin, 2001)

عنوان الدراسة: هل هناك علاقة بين تفويض المعلم وإحساس المعلمين بالمسؤولية ونجاح الطالب؟

هدفت هذه الدراسة إلى بحث إمكانية وجود علاقة ما بين تصورات المدرسين لمستويات تفويضهم في مكان العمل وتصورات المدرسين لمستويات المسؤولية نحو تعليم الطلاب وبين مستويات نجاح الطلاب كما تقيسها اختبارات الأداء. شارك في هذه الدراسة مجموعة من معلمي المرحلة الإعدادية من جنوبي غرب منطقة "ميسوري" الذين اظهروا حساً من المسؤولية نحو حجم إنجاز الطالب وحجم تفويض مشاركة المدرسة حيث أشارت الدراسة إلى أن المعلمين

كانوا على استعداد لتلقي الثناء على نجاح الطلاب ولكنهم كانوا مترددين بقبول اللوم نتيجة فشل الطلاب.

وقد أظهرت النتائج أن تفويض المعلم وإحساسه بالمسؤولية نحو نتائج الطلاب ضروريان لخلق مناخ مدرسي إيجابي وزيادة فعالية المعلم ولكن يظهر أن التأثير على إنجاز الطالب كان ثانوياً.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تفويض المعلم وإنجاز الطالب أو بين إحساس المعلمين بالمسؤولية وإنجاز الطالب.

- دراسة (الزعبي، 2003)

عنوان الدراسة: "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. وقد كان تعداد مجتمع الدراسة (128) فرداً استجاب منهم (60) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (47%) واشتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة هي: الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل. واشتملت على متغير تابع واحد هو: درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لعملية التفويض، وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، وكان أهمها:

1. دلت النتائج على درجة تفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة، وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة.

2. أغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأثر طبيعة العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند 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 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأثر الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والتخصص.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها:

1. إعطاء مزيد من التفويض لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

2. الاهتمام بالتفويض في المؤسسات الأكاديمية المشابهة، وفي كافة المجالات بشكل متساوٍ.

3. مناسبة درجة التفويض للمرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس وطبيعة عمله.

4. إجراء مزيد من الدراسات في هذا الموضوع.

- دراسة ذياب (2004)

عنوان الدراسة: "تفويض السلطة لدى 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، وتم اختيار عينة عشوائية من مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمة، ولعملية جمع البيانات استخدم الباحث استبانة لقياس مستوى تفويض السلطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تبين أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية، والواجبات التربوية، والواجبات الفنية، والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً

2. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين.

وأوصى الباحث بما يلي:

1. تدريب مديري ومديرات وكالة الغوث على ممارسة عملية التفويض.
2. عقد دورات تدريبية للمديرين لمواكبة أحدث ما توصل إليه علم الإدارة.
3. عقد دورات تدريبية للمعلمين والمعلمات لرفع مستوى معرفتهم بعملية تفويض السلطة.
4. إجراء دراسة لمعرفة أهم معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

ب- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فاعلية اتخاذ القرارات.

- دراسة مطر (1987)

عنوان الدراسة: "رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وظائف الأقسام العلمية وأدوارها المختلفة لمعرفة الواجبات التي يجب على رئيس القسم أن يؤديها، والأنشطة والأدوار المختلفة التي على رئيس القسم أن يقوم بها لتؤدي الأقسام العلمية دورها وتحقق أهدافها. واعتمد الباحث لتحقيق أهداف الدراسة على تحليل ما ورد في بعض الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت هذا الموضوع مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم الأمور التي توصلت إليها هذه الدراسة أهمية قيام الأقسام العلمية بمهام التدريس والتدريب والبحث العلمي، كما أوضحت عدداً من المهام الإدارية التي يمارسها رؤساء الأقسام. وفيما يتعلق باتخاذ القرارات أفادت الدراسة أن القسم يمثل سلطة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامه الأساسية، ولأهمية تلك القرارات، ولتكون منسجمة مع اللوائح والقوانين التي وضعتها المؤسسة التعليمية فإن على رئيس القسم أن يكون ملماً بالقوانين واللوائح ونظم القبول ووظيفة القسم وحدوده وعلاقته بالجامعة، وأن يكون على علم تام بكل ما يتعلق بشؤون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. كما يجب أن يكون تحقيق أهداف القسم مبني على العقلانية والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، وأن تكون شخصية رئيس القسم قوية وقادرة على الحسم في بعض المواقف.

- دراسة إنكبرستون (Engbreston, 1987)

عنوان الدراسة: "تحليل السلوك القيادي لرؤساء الأقسام".

تناولت هذه الدراسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات المجتمع المحلي في ولاية (ايمونك) وكانت عينة الدراسة تتكون من (270) عضو هيئة تدريس و (31) رئيس قسم علمي، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية من (6) كليات واعتمدت استبانة وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q) أداة لجمع البيانات، كما استخدم معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد لاستخراج النتائج إحصائياً وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية وبين التدريب الإداري.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

- دراسة صوان وآخرون (1988)

عنوان الدراسة: "دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار الأكاديمي: دراسة تطبيقية في جامعة الملك عبد العزيز".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز، والوقوف على الأسباب والعوامل المرتبطة بعدم مشاركة عضو هيئة التدريس في القرارات التي تصدر عن المجالس المختلفة، والكليات، والأقسام في الأمور المختلفة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة البحث (220) فرداً تمثل (21%) من مجتمع البحث الأصلي وهم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما أعد الباحثون استبانة لتحقيق هدف الدراسة، تم توزيعها على العينة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن مستوى معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية تنسم بالانخفاض النسبي بصفة عامة.
2. أن غالبية عينة البحث يتاح لها الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات.
3. أن مستوى مشكلات عدم المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية يتسم بالانخفاض النسبي.
4. أن مستوى الجوانب الإيجابية للمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية يتسم بالارتفاع.
5. أن مساهمة أعضاء المجالس بفعالية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى نضجها، ويوجد لديهم رضاً وقبولاً في تنفيذها بحرص وعناية (في الدخيل، 2000).

- دراسة الخوالدة ومرعي (1991)

عنوان الدراسة: "ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات الأدائية المهمة لوظائفهم الأكاديمية في جامعة اليرموك".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة هيئة التدريس في جامعة اليرموك للكفايات الأدائية المهمة لوظائفهم الأكاديمية، وتم استخدام استبانته مكونة من (50) كفاية، مصنفة إلى ستة مجالات هي:

1. كفايات شخصية واشتملت على ثلاث عشرة فقرة.
2. كفايات التخطيط واشتملت على عشر فقرات.
3. كفايات التخصص واشتملت على خمس فقرات.
4. كفايات الأنشطة واشتملت على عشر فقرات.
5. كفايات التقويم واشتملت على خمس فقرات.
6. كفايات التعامل مع الطلاب والزملاء واشتملت على سبع فقرات.

وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (61) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. إن الممارسات الأكاديمية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس الجامعي تجلت في:

أ- اتخاذ القرار السليم في المواقف المختلفة.

ب- ثقته بالمهام الجامعية.

ج- النمو المهني المستمر في مجال التخصص.

د- تطوير التفكير الإبداعي لدى الطلبة.

هـ- امتلاك مستوى من الذكاء يساعده على القيام بعمله بسهولة.

و- استخدام طرق مختلفة في مساعدة الطلبة على تعلم المفاهيم بسهولة.

2. إن أعضاء هيئة التدريس يمارسون مجالي التقويم والتدريس أكثر من المجالات الأخرى.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المجالات.

4. إن الكفايات التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس في معظمها من الكفايات الثانوية مثل أن يكون المدرس: في صحة نفسية وبدنية، ويتحلى بالصبر في التعامل مع الطلاب والزملاء، ويتقن اللغة الإنجليزية، ويمتلك مهارة البحث العلمي لتحسين الممارسات (في الشامي، 1994).

- دراسة جرزوينسكي (Grzywinski, 1993)

عنوان الدراسة: "القرارات الأكاديمية في الكليات الحكومية بولاية نيويورك "دراسة مقارنة".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص خمسة أنواع من القرارات الأكاديمية الروتينية التي تتخذ في كليات المجتمع، والكليات الشاملة، وكليات التقنية الزراعية، وقد قام الباحث بجمع معلومات وبيانات الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية لبعض القادة الحكوميين، وعن طريق الاستبانة المرسلة بالبريد لأعضاء هيئة التدريس في ثمان كليات.

وقد وضع الباحث الفرضيتين التاليتين لتحقيق هدف الدراسة:

1. هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرار يعزى لنوع الكلية.

2. هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرار يعزى لفهم متخذي القرار لرسالة المؤسسة (الكلية).

ولم تتمكن الدراسة من إثبات أي من الفرضيتين السابقتين كما لوحظ غياب تأثير العوامل السياسية في عملية اتخاذ القرار (أي استخدام النموذج السياسي في اتخاذ القرار).

أيضا من المحتمل أن يكون المجال الضيق لموضوع الدراسة، وتجانس المؤسسات المدروسة من حيث رسالتها، هما سبب ابتعاد مؤسسات التعليم العالي عن التعقيد التنظيمي.

وتؤكد النتائج على أن البناء التنظيمي للكليات هو العامل المؤثر في فاعلية اتخاذ القرار فيها فاستقلاليتها المعززة بأسلوب التفاوض تقلل من تأثير العامل السياسي (النموذج السياسي) في عملية اتخاذ القرار.

- دراسة سنبل (1994)

عنوان الدراسة: "مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في صناعة القرار الجامعي وتشخيص العوائق التي ربما تؤدي إلى إحجام عضو هيئة التدريس عن المشاركة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (193) فرداً أي بنسبة (34%) من المجتمع الكلي للدراسة، وأعدت الباحثة استبانةً لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

3. يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الأكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية التخصصية وطرق تدريسها.

4. يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المالية المرتبطة بشراء المراجع والدوريات العلمية، والكتب الدراسية، والوسائل التعليمية، وما شابه ذلك.

5. هناك أمور كثيرة تتعلق بالنواحي الأكاديمية والإدارية والمالية لا يشارك فيها عضو هيئة التدريس.

6. عدم وجود قنوات معروفة لصنع القرار.

7. احتكار القرارات من قبل الذين يشغلون مناصب إدارية.

- دراسة باشيارديس (Bashiardis, 1994)

عنوان الدراسة: "مشاركة المعلم في صنع القرار".

تشير الدراسة إلى أنه باستطاعة المعلمين ان يساهموا بالدور الأكبر في النجاح الكلي عندما يلتزمون بكونهم أعضاء فاعلين في عملية اتخاذ القرار، كما تشير إلى أن المعلمين يجب أن يشعروا بضرورة تقديم المزيد للمدرسة أكثر من مجرد التدريس في الصفوف.

وتؤكد هذه الدراسة أهمية تفهم المدارس لحقيقة أن النظام بكامله سيتحسن عندما يلعب المعلمون دوراً فعالاً في التحكم ببيئة عملهم.

وحتى يتم تحقيق الآلية بنجاح، أكد الباحث على ضرورة تزويد كل شخص بأكثر كمّ من الأبحاث الحديثة المتعلقة بعمليات اتخاذ القرارات الجماعية كما يجب توفير تدريب معين لهؤلاء المعلمين.

- دراسة عيداروس (1994)

عنوان الدراسة: "صنع القرار واتخاذ في الجامعات المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي لأداء مجالس أقسام كليات التربية لمهامها، طبقاً لما حدده قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972م، والوقوف على أهم المعوقات التي تحد من مشاركة مجالس أقسامها في صنع القرارات الخاصة بها، وأهم العوامل المجتمعية المؤثرة على اتخاذ القرار في تلك المجالس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فكان كليات التربية بمصر، وقام الباحث بإعداد استبانة لهذا الغرض، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. استنثار رئيس المجلس بالوقت المخصص لاجتماع المجلس.

2. ندرة مشاركة أعضاء المجالس في تحديد موضوعات جداول الأعمال بجانب عدم وصول هذه الجداول قبل الاجتماع بوقت كاف.

3. وفيما يتعلق بمعوقات مشاركة أعضاء مجالس الأقسام في صنع قراراتها فأهمها:

أ- لجوء رئيس المجلس إلى تكوين تكتلات داخل مجلس القسم لتسهيل تمرير القرارات التي يرغب في إصدارها.

ب- لجوء رئيس المجلس إلى عقد تحالفات مع سلطات عليا لإعاقة تنفيذ القرار المتخذ رغماً عن إرادته.

ج- تدخل المصالح الشخصية لرئيس المجلس في قرارات القسم.

4. أما عن أسباب تردد مجالس الأقسام في اتخاذ قراراتها فيعود إلى:

أ- حداثة رئيس المجلس في منصبه.

ب- تعارض القرارات المراد اتخاذها مع رغبات السلطات العليا.

ج- غموض أهداف القرار المراد اتخاذه.

د- قلة المعلومات عن الموضوع أو المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.

هـ- تباين بدائل القرار المطروحة لحل المشكلة.

- دراسة الكبيسي (1995)

عنوان الدراسة: "نظرة تحليلية لجهود جامعة قطر في مجال تطوير أداء الأقسام الأكاديمية".

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتحليل جهود جامعة قطر في مجال تطوير ورفع كفاءة أداء الأقسام الأكاديمية، وعرضها أمام المهتمين بآلية تطوير التعليم الجامعي، وإبراز ضرورة العناية وتوجيه الجهود إلى تطوير كفاءة الأقسام الأكاديمية في الجامعات العربية، والحث على القيام

بدراسات عقلية جادة تكشف عن كفاءة رؤساء الأقسام ومجالس الأقسام وديناميكيات التفاعل بها من أجل معرفة وتشخيص مواطن الخلل، واقتراح الصيغ والبرامج التي تساعد على حلها.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض جهود الجامعة منذ عام (1974/73م) بشكل عام مع التركيز على الفترة من عام (1992) إلى عام (1994م) التي شهدت عدة محاولات استهدفت الارتقاء بكفاءة أداء الأقسام الأكاديمية التي كان أبرزها إقرار عقد مؤتمر سنوي لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق سياسة توسيع قاعدة المشاركة في إدارة الجامعة. ومن أهم أهداف هذا المؤتمر:

1. فاعلية دور الأقسام الأكاديمية في تشكيل السياسة الأكاديمية للجامعة، وبهذا يصبح للقسم الأكاديمي دور المشارك في صنع السياسة الأكاديمية، والمنفذ لها في ذات الوقت.

2. إثارة الوعي بدور الأقسام الأكاديمية في النشاط الأكاديمي، ونقلها إلى بؤرة الاهتمام.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التوصل إلى محدودية الدراسات والأبحاث في التعليم العالي بشكل عام وعن الأقسام ومجالسها بشكل خاص مما حدا بالباحث إلى المطالبة بالاهتمام بالأقسام العلمية في الجامعات والكليات في الوطن العربي، وضرورة إجراء الدراسات لتطويرها وزيادة كفاءتها.

- دراسة موسى (1995)

عنوان الدراسة: "فاعلية الممارسات الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى قيام عضو هيئة التدريس الجامعي للممارسات الأكاديمية في المجالات التالية: التخطيط، والتطبيق، والتقويم، والقيام بالأبحاث، وحضور الندوات، والمؤتمرات.

واستخدم الباحث استبانته من أجل قياس فاعلية الممارسات الأكاديمية، واعتمد عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وبلغ حجم العينة (239) عضواً من حملة درجة الدكتوراه، وقد استخدم الباحث الإحصاء الوصفي والتحليلي في معالجة النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. فاعلية الممارسات الأكاديمية بلغت (86.4) وهي درجة عالية.
2. اختلفت فاعلية الممارسات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، والأفضل منها في جامعة الأزهر مع عدم وجود فروق بينهما.
3. أن المعلمات أكثر فاعلية في الممارسات الأكاديمية من المعلمين.
4. لم يظهر لمتغيرات: التخصص العلمي والكلية وسنوات الخبرة أثر في فاعلية الممارسات الأكاديمية.
5. أن فاعلية الممارسات الأكاديمية المتعلقة بمجال التطبيق أكثر منها في مجالي التخطيط والتقويم.

- دراسة السهلاوي والناجم (1996)

عنوان الدراسة: "المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في كليتي التربية والزراعة بجامعة الملك فيصل في صنع القرار الإداري".

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في كليتي التربية والزراعة بجامعة الملك فيصل في صنع القرار الإداري، وكذلك معوقات المشاركة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وصمم الباحثان استبانته لتحقيق هدف الدراسة وزعاها على عينة عشوائية مكونة من (73) عضو هيئة تدريس من الكليتين وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مستوى المشاركة الحالية أدنى من المستوى المرغوب في جميع القرارات.
2. أن أهم دوافع الرغبة بالمشاركة هو الإحساس بالمسؤولية المهنية تجاه الكلية والجامعة، ولأن المشاركة تشعر أحياناً بالإنجاز وتمكن من إبداء وجهة النظر فيما يتعلق بالعمل، وكذلك لأنها تقوي الارتباط الوظيفي.
3. أن العائق الأول أمام المشاركة في كلية التربية كان مركزية القرار، وشكلية المشاركة، أما في كلية الزراعة فإن العائق الأول كان عدم الرغبة في التصريح بالرأي خوفاً من حساسية الموقف.
4. أن الفئة التي تشارك في القرار أكثر من غيرها كانت فئة أولئك المرغوب فيهم من قبل الإدارة.

دراسة عودة (1997)

عنوان الدراسة: "دور وفعالية مجالس الأقسام العلمية في تحديد السياسات الخاصة للأقسام العلمية بجامعة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى فعالية الدور الذي تلعبه مجالس الأقسام العلمية ولجانها المختلفة، من حيث وضع برامج العمل، ورسم السياسات الخاصة للقسم وتنفيذها، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وأعد استبانة لتحقيق هدف الدراسة وزعه على عينة الدراسة التي بلغ عددها (101) فرد من أعضاء هيئة التدريس بواقع (20%) من مجتمع الدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن أكثر من ثلثي أفراد العينة (67%) ترى بأن مجلس القسم العلمي هو الجهة التي ينبغي لها أن تقوم برسم السياسات الخاصة به.
2. أن دور الأقسام العلمية فيما يتعلق برسم السياسات الخاصة بالأقسام يقل وبشكل كبير -من حيث الممارسات الفعلية- عن الدور المفترض أن تقوم به.

3. أعربت غالبية العينة (65.7%) عن محدودية إنجازات مجالس الأقسام العلمية.
4. أعرب (63.9) من العينة عن عدم فعالية المناقشات والمداولات التي تجري بين أعضاء المجالس العلمية من أجل التوصل إلى نتائج وحلول للموضوعات والقضايا المدرجة بجدول الأعمال.
5. أعرب (55.2%) من أفراد العينة بأنه لا يتم التخطيط لاجتماعات مجالس الأقسام بعناية.
6. أظهرت الدراسة وبنسبة (57.3%) من أفراد العينة أن اجتماعات مجالس الأقسام كافية لتحقيق أهدافها.
7. فيما يتعلق بمناخ العمل والجو العام والأوضاع السائدة بالقسم العلمي فقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:
 - يرى (66%) من أفراد العينة عدم وجود تعاون ووافق بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي.
 - عدم توفر المناخ المناسب للإبداع الأكاديمي.
 - عدم نجاح مجلس القسم ولجانه في تطوير الممارسات الأكاديمية ورسم السياسات الخاصة بالقسم العلمي.

- دراسة فينديش (Fiendish,1999)

عنوان الدراسة: "خصائص التدريب ومدارك المديرين".

هدفت هذه الدراسة إلى التمييز بين خصائص إدارة مجالس التعليم بمدارس أريزونا ومدى مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات الأساسية، واكتشاف العلاقة بين مشاركة مديري المدارس وأثر التدريب على زيادة فاعلية اتخاذ القرارات، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (36) فقرة تتعلق بالمشاركة وأثر التدريب على فاعلية اتخاذ القرارات. وطبقت الدراسة على عينة

عشوائية من مديري المدارس الابتدائية، والإعدادية، والثانوية، وأعضاء مجالس الإدارة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. معظم مديري المدارس أدركوا أن (14) خاصية من (17) خاصية لها تأثير على فعاليتهم في اتخاذ القرارات.

2. أظهرت الدراسة أثر التدريب الإيجابي في ممارسات مديري المدارس في كيفية اتخاذ القرارات المدرسية.

3. أظهرت الدراسة أثر المشاركة في تحسين وزيادة فاعلية مديري المدارس في اتخاذ القرارات.

- دراسة جلمبس (Glimpse, 1999)

عنوان الدراسة: "مقارنة طرق حل المشكلة للقيادة الإدارية التعليمية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرة القيادية للإداريين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة فعالة، وشملت عينة الدراسة (25) من الإداريين، واستخدم الباحث المنهج التجريبي للمقارنة بين عدة مجموعات تستخدم أساليب مختلفة في العمل القيادي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات، وتضمنت أسئلة المقابلة ثلاثة أقسام حول حل المشكلة وهي عمليات فهم المشكلة، والعوامل المؤثرة في حل المشكلة، وعمليات حل المشكلة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. وجود أثر للتعاون الإداري، وجمع المعلومات على زيادة فعاليتهم في اتخاذ القرارات.
2. انعكست الفعالية الإدارية إيجابياً على قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
3. يستعمل الإداريون المشاركون في اتخاذ القرارات مفهوم الفعالية بدرجة أكبر من غيرهم من الإداريين.

4. أظهر (15) من أفراد عينة الدراسة وجود فروق لصالح الذكور في مدى استخدام التعاون الإداري في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

- دراسة ديلورينزو (Delorenzo, 1999)

عنوان الدراسة: "العلاقة بين التعاون والمشاركة والرقابة الفعّالة على زيادة فاعلية وسرعة صنع القرارات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التعاون والمشاركة والرقابة الفعّالة على زيادة فاعلية سرعة صنع القرارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة (415) من طلاب الهندسة والحاسوب الآلي في الجامعة وتكونت أداة الدراسة من استبانة طبقت على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب المتعاونين والمشاركين في صنع القرارات والطلاب غير المشاركين وذلك لصالح الطلاب المشاركين، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام في التعاون والمشاركة في صنع القرار في البرامج التعليمية للكلية.

- دراسة الدخيل (2000)

عنوان الدراسة: "فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين السبع عشرة في المملكة العربية السعودية إضافة إلى تحديد دور متغيرات الكلية، القسم، المؤهل العلمي، المرتبة العملية، الجنسية، سنوات الخبرة في كليات المعلمين على فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع دراسة بلغ عددهم (334) عضواً أي بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة وهم أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المعلمين طبق عليها مقياس تم بناؤه من قبل الدخيل بالاستعانة بنظام مجلس التعليم العالي والجامعات والدراسات السابقة وتوصلت الدراسة

إلى عدد من التوصيات من أجل رفع درجة فاعلية مجالس الأقسام لكي تتمكن من أداء مهامها التعليمية والإدارية من أهمها ما يلي:

1. منح مجالس الأقسام مزيداً من الصلاحيات وخاصة في النواحي العلمية.
2. ضرورة تفعيل مجالس الأقسام كوحدات إدارية لها سلطة اتخاذ قرارات وتوصيات بشأن المناهج والطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
3. تطوير أساليب العمل وإجراءاته وذلك بوضع أدلة شاملة لإجراءات العمل توزع على جميع الأقسام حتى يتعرف أعضاء المجالس على المستويات والمهام المطلوب منهم أدائها.
4. إعطاء مشروعات البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس الاهتمام اللازم.
5. ضرورة إعطاء مجالس الأقسام صلاحية ترشيح أعضاء هيئة التدريس لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية داخل المملكة وخارجها.
6. ضرورة توفير المعلومات الكافية عن كل موضوع أو قضية تعرض على مجلس القسم.

- دراسة ريبر (Reiber, 2001)

عنوان الدراسة: "الأبعاد الأخلاقية لصنع القرار الإداري".

إدارة المدارس تتخذ الكثير من القرارات من البسيطة، والمتوسطة، والمعقدة وهذه القرارات منظمة من خلال قوانين يكون مداها أبعد من الأشياء المحيطة بهذه القرارات، ويأخذ بعداً أكثر وتكون مع تأمل ومعاينة للمشكلة، وهذه الدراسة أظهرت مناقشة الاعتراف بالقانون، بمعنى آخر هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى الالتزام بالقوانين، وفلسفة العمل، والطريقة التي تتعامل بها المدرسة في اتخاذ القرارات، والمشاركون كانوا من (6) مدارس حكومية و (4) مدارس خاصة، و (5) مشاركين كانوا مديري إناث، و (5) مشاركين كانوا مديري ذكور وتم تحليل المعلومات

عن طريقة مراجعة كلام مسجل في المقابلات، وهذه المعاملات تم إدخالها إلى الكمبيوتر وتحليلها وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. كان اعتقاد معظم المديرين باتخاذ القرارات أنهم اعتمدوا الشيء الصحيح.
2. لا يوجد اختلاف ما بين الذكور والإناث في عملية اتخاذ القرارات.
3. لا يوجد فروق ما بين المدارس الخاصة والمدارس الحكومية في عملية اتخاذ القرارات.
4. معظم المديرين أظهروا خبرتهم وتعلمهم ونموهم وتربيتهم ومعتقداتهم وقيمهم كل ذلك يؤثر على عملية اتخاذ القرار.
5. القوانين الموجودة لا تؤثر بظروف المشكلة المتعلقة باتخاذ القرار أحياناً، ولا يكون دور للقوانين في اتخاذ القرار.
6. القوانين أحياناً لا تتغير بالظروف الموجودة فيها المشكلة.
7. تطبيق القوانين كان مختلفاً من جميع المشاركين في البحث إذ أن المعتقدات الشخصية أثرت على اتخاذ القرار.

- دراسة (الشرشير، 2005)

عنوان الدراسة: "الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية- فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية، تم اختيار عينة عشوائية من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية قوامها (67) مديرة تمثل ما نسبته (42.14%) من مجتمع البحث الأصلي للمديرات، و (1250) معلمة تمثل ما نسبته (30%) من مجتمع البحث الأصلي للمعلمات.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية وإجراءات مقترحة لتفعيل القيادة واتخاذ القرارات المدرسية، ومن أهمها ما يلي:

1. استمرار وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتدريب وتأهيل مديري المدارس، وتنمية قدراتهم على الأسلوب القيادي الديمقراطي، حيث أظهرت نتائج البحث أن له علاقة إيجابية بفاعلية اتخاذ القرارات.

2. إشراك مديرات المدارس في برنامج التطوير الإداري ورسم السياسات على المستوى المركزي لوزارة التربية والتعليم.

3. توفير الإحصائيات، والبيانات، والأدوات التي تدعم اتخاذ القرارات الصائبة وتسهل تنفيذها.

4. إعداد المعلمات المرشحات لشغل منصب مدير إعداداً يساعد على التمكن من مهام وأدوار ومسؤوليات العمل الجديد.

5. تزويد مديرات المدارس بأحدث النماذج العالمية المعاصرة في القيادة وبأحدث الوسائل والأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الفاعلة.

6. قيام وزارة التربية والتعليم بتعميم النتائج على المؤسسات التربوية وغيرها خاصة أن النتائج كانت باتجاه إيجابي لصالح المديرات.

7. إجراء أبحاث تتناول الأنماط القيادية واتخاذ القرارات في المدارس الخاصة، ومدارس الوكالة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

8. إجراء أبحاث تتعلق بالأنماط القيادية واتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس وعلاقتها بمتغيرات جديدة لم يتناولها البحث الحالي.

ج- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

- دراسة شاكو (Chacko, 1987)

عنوان الدراسة: "مدى تأثير أسلوب القيادة الإشرافي على أهداف وحاجات المؤسسة التعليمية، وفي نوع العلاقة القائمة بين المعلمين والمديرين".

وقد تكونت عينة الدراسة من (250) مديراً في الولايات المتحدة حيث أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الديمقراطي الذي يمارسه مدير المدرسة ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما بينت أن الأسلوب الإداري المتبع له تأثيره الواضح على العلاقة الشخصية الموجودة بين المعلمين، حيث تقوى العلاقة كلما توفر فرص المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرار.

- دراسة مايسكي (Mayseki, 1991)

عنوان الدراسة: "التوجه نحو التفويض الفعال عن طريق اتخاذ القرار بطريقة متطورة في مدرسة (ويومينج، wyoming) الثانوية".

هدفت هذه الدراسة إلى وصف نموذج لزيادة اتخاذ القرارات في مدرسة (ويومينج، wyoming) الثانوية حيث تم تصميم التدخل بهدف تطوير مهارات مجلس هيئة التدريس ومديري الأقسام في اتخاذ القرار.

وقد ارتكز نموذج تطوير المهارة على:

1- التدريب. 2- الممارسة/ التطبيق. 3- المراقبة.

4- تلقي تغذية راجعة. 5- التدريب.

وتبعاً لمقياس (ز) للنسب فقد لوحظ أن هنالك تقدماً في مجال تقبل هيئة التدريس لاتخاذ القرارات الجماعية والتعريف بعمليات اتخاذ القرار قبل تنفيذها.

وقد أظهرت نتائج تحليل مربع كاي- بعد المقارنة بين توقع الأدوار قبل التدخل وبعده- وجود تطور واضح حيث تراجع رؤساء الأقسام الذين يشاركون في هذا النموذج عن اعتقاداتهم بشأن أغراض تلقين المهمة.

كما أظهرت النتائج تطوراً واضحاً في إدراك هيئة التدريس لفاعلية المدير كأداة لتقييم الذات والتي كانت في الأصل مؤشراً أولياً للحاجة إلى التدخل.

- دراسة فيراري (Ferrari, 1991)

عنوان الدراسة: "التفويض للمدارس الفاعلة: دراسة لمستويات مشاركة المعلمين والمديرين في المدارس المتوسطة في عملية تنظيم اتخاذ القرار".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وجود أية فروق أو روابط مهمة بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين للمشاركة في عمليات تنظيم اتخاذ القرار من وجهة نظر مدارسهم المتوسطة.

أما بالنسبة لمعيار مشاركة المعلم العالية أو المنخفضة في المدارس المتوسطة فقد تم تحديده بناءً على استبانة المعلم عام (1990). وقد تشكلت عينة الدراسة من (60) مدرسة متوسطة ما بين مدارس ذات مشاركة عالية وأخرى ذات مشاركة منخفضة من أصل (120) مدرسة. وبناءً على مراجعة الأدب والنظريات المتعلقة بهذا الموضوع في القطاعين العام والخاص فقد تم تشكيل إطار نظري لخلق ستّ فرضيات.

وحتى يتم اختبار الفرضيات جمع الباحثون المعلومات من استبانات المعلمين واستطلاعات المديرين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية ما بين المديرين في المدارس المتوسطة ذات المشاركة العالية للمعلم في مشاركة المدير بعملية اتخاذ القرار المدرسي.

2- عدم وجود تباين واضح في تصور المديرين لمدى مشاركة المعلمين في صنع القرارات ما بين المدارس المتوسطة ذات المشاركة العالية و المدارس المتوسطة ذات المشاركة المنخفضة للمعلم.

3- تصوّر المديرين أن معلميهـم يتمتعون بمستوى عالٍ نوعا ما من المشاركة في بناء واتخاذ القرارات.

4- يختلف تصور المديرين لمشاركة المعلمين في رفع مستوى اتخاذ القرار عن تصور المعلمين لمشاركتهم وقد أشار مديرو المدارس المتوسطة ذات المشاركة المنخفضة ان مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار كانت أقرب إلى العالمية.

5- عدم وجود علاقات واضحة ذات دلالة إحصائية بين تصور المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ قرارات مدارسهم وتصورات مديريهم عن مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي.

6- أشارت استجابات المعلمين إلى أن مشاركتهم باتخاذ القرار لم تكن مرتبطة بتصورات المديرين عن مشاركتهم.

7- تباينت مشاركة المعلم والمدير في اتخاذ القرار بين خمسة تصنيفات لاتخاذ القرار حيث كانت المشاركة أعلى في القرارات التي تخص الحصص و المنهج و التوجيه بينما كانت المشاركة أقل فيما يتعلق بأمور الموظفين و إدارة المدرسة.

- دراسة باركر و برايس (Parker & Price, 1994)

عنوان الدراسة: "المديرون والعاملون المفوضون: تأثير دعم وتصور المديرين للسيطرة على إحساس العاملين وتصورهم للسيطرة على اتخاذ القرار".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الظروف التي يمكن ان يختبر العاملون في ظلها المديرين المفوضين كمفوضين واقترحت أنه عندما يوقن العاملون من تمتع مديريهم بمستوى عالٍ من السيطرة على اتخاذ القرارات ومن استعدادهم لدعمهم سيشعر العاملون تلقائيا بأنهم مفوضين.

وقد تم تعريف التفويض ضمن نص منظم بأنه الاعتماد بقدرة الفرد على السيطرة على اتخاذ القرار.

أجريت الدراسة على عينة من مجتمع دراسة بلغ عددهم (692) عاملاً و (141) مديراً وطبق عليهم مقياس التفويض ودعم المديرين.

وأظهرت النتائج أن شعور المديرين بقدرتهم على السيطرة كان له الأثر الكبير على تصور العاملين للسيطرة بطريقة غير مباشرة حيث كان الارتباط إيجابياً. لأن قدرة المديرين على السيطرة على اتخاذ القرار يعطي العاملين تصوراً واضحاً عن هذا المفهوم وبالتالي يشعر العاملون بأنهم قادرون على التفويض كما أظهرت النتائج أن درجة التفويض للعاملين ومقدار الدعم الممنوح لهم من قبل المديرين يؤثر على شعور العاملين بالتفويض.

- دراسة كيتيل (Kittell, 1994)

عنوان الدراسة: "العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض المعلم".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض المعلم وقد قارن هذا البحث بالتحديد مستويات تصور الذات في تفويض المعلم بين المدارس التي وصفت باحتوائها على آلية مشاركة اتخاذ القرار وتلك التي وصفت بعدم احتوائها على مشاركة اتخاذ القرار.

استخدم الباحثان مقياس شورت و رينهارت (1992) لحجم تفويض مشاركة المدرسة لقياس المستويات المصورة للتفويض تبعاً لستة مقاييس ثانوية (مجالات) هي:

- 1- مشاركة المعلم باتخاذ القرار. 2- النمو المهني. 3- حالة المعلم (المكانة).
- 4- فاعلية المعلم الذاتية (فعالية الذات) 5- الاستقلالية. 6- تأثير المعلم (الأثر).

اشتملت عينة الدراسة على (1466) معلماً من (60) مدرسة ابتدائية في بنسلفانيا و تم توزيع المعلمين على المدارس حيث عمل (733) معلماً في المدارس التي اشتملت على مشاركة اتخاذ القرار بينما عمل (713) معلماً في مدارس لم تشمل على مشاركة اتخاذ القرار. وقد عبأ المعلمون تطوعاً استطلاع المعلومات السكاني حيث اشتمل على معلومات عن العمر، الجنس، الخلفية العرقية، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة، وحجم و نوع المنطقة.

تم استعمال نتائج المقاييس الفرعية (المجالات) لمتغيرات تابعة وشكلت المتغيرات المستقلة نوع البرنامج (مدارس ذات مشاركة عالية في اتخاذ القرار وأخرى ذات مشاركة منخفضة) واستعمل الباحث تحليل التباين متعدد الأشكال للتأكيد على الأهمية الكلية للنموذج كما استعمل إجراءات ذات شكل موحد لتحديد ما إذا اختلفت نتائج المقاييس الفرعية اختلافاً واضحاً. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- لوحظ وجود اختلافات كلية في مستوى تصور التفويض على مقياس (f) متعدد الأشكال.
 - 2- اختلاف ثلاثة مقاييس فرعية من أصل ستة على مقياس (f) أحادي الشكل اختلافاً واضحاً.
 - 3- كانت النتائج تبعاً للمقاييس الفرعية التالية (اتخاذ القرار، النمو المهني، فاعلية المعلم الذاتية) أعلى بشكل واضح للمعلمين في المدارس ذات المشاركة العالية في اتخاذ القرار.
- أن مقارنة العلاقة بين التفويض ومشاركة اتخاذ القرار التي قامت بها هذه الدراسة تتبع لدراسة سابقة قام بها شورث ورينهارت وجريرون وآخرون و لكن ساهمت هذه الدراسة بإضافة معلومات جديدة عن هذه المكونات المهمة في عملية تشكيل إعادة تأهيل المدارس.

- دراسة إيرلين (Arlene,1996)

عنوان الدراسة: "خلق وابتكار البيئة الإيجابية للتغيير".

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة أربعة مبادئ لقيادة المجموعة من خلال عملية التغيير، طبقت الدراسة في المدارس الثانوية في كندا.

وتوصل الباحث إلى أن التحدي الرئيسي في تطبيق التغيير التعليمي والتربوي يتمثل في إعادة تعريف القيادة والسلطة، وتوسيع شمولية مفهوم القيادة لتشمل سلطة المعلم وتفويض السلطات له ومشاركته في اتخاذ القرارات والابتعاد عن القيادة الواحدة الممثلة بالمدير فقط واحترام الهيئة التدريسية.

- دراسة ميلر (Miller, 1998)

عنوان الدراسة: "تأثير حضور المديرين إلى مؤسساتهم على تصور المعلمين لتفويضهم في الهيئة التدريسية لاتخاذ القرار في مجالس هيئات التدريس في غرب فرجينيا".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان حضور المديرين إلى مؤسساتهم يؤثر على تصور المعلمين للتفويض في الهيئة التدريسية لاتخاذ القرار. تلقى أعضاء هيئة التدريس في (120) مدرسة من مدارس غرب فرجينيا مقياس شورت و رينهارت، والذي هدف لقياس مدى المشاركة في التفويض المدرسي بهدف تزويد تصور عن التفويض الكلي وستة مجالات للتفويض. استعمل الباحثان الأسلوب التحليلي الإحصائي وتحليل التباين لتحليل البيانات التي جمعت من (66) مدرسة مشاركة.

وبالنسبة للعلاقة بين تصور مستوى تفويض المعلمين الأعضاء في هيئة التدريس متخذي القرار وحضور المديرين إلى مؤسساتهم، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- عدم وجود علاقة واضحة سواء كلية أو ضمن مجالات معينة.
- 2- عدم وجود علاقة كلية واضحة اعتماداً على مستوى المدرسة.
- 3- لوحظ وجود علاقة واضحة اعتماداً على مستوى المدرسة عندما تم تقييم المجالات الفردية للتفويض.
- 4- عدم وجود علاقة واضحة سواء أكانت كلية أو فرعية بناءً على المستوى التعليمي للمديرين.

5- عدم وجود علاقة واضحة سواءً أكانت كلية أو فرعية بناءً على مستوى خبرة المديرين في مجال الإدارة.

6- عدم وجود علاقة واضحة سواءً أكانت كلية أو فرعية اعتماداً على جنس المديرين.

قد تفيد نتائج هذه الدراسة منهج التطوير المهني لمديري اليوم إذا تم التأكيد على قيمة المشاركة باتخاذ القرار وفوائد تفويض المعلم في منهج التطوير المهني للمدراء.

- دراسة بروست (Brost, 2000)

عنوان الدراسة: "تفويض اتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل".

في هذه الدراسة قام الباحث بتوزيع استبانته على مدراء المدارس الثانوية واستبانته أخرى على طلابها في إنجلترا، وهدفت الاستبانتان إلى استطلاع آرائهم حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد، وقد توصل الباحث إلى نتيجة أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عن تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى أداء الطلاب المرتفع وعلى تحسن آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار، أي يوجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطة واتخاذ القرارات.

- دراسة شولتير (Showalter, 2002)

عنوان الدراسة: "البحث عن التفويض: هيكلية مجموعات اتخاذ القرار في المدارس الحضرية/المدنية".

أعدت مدرسة فيلادلفيا في منطقة بنسلفانيا خطة عملية لتأسيس مجتمعات تعليمية صغيرة في كل المدارس، وهدفت هذه المجتمعات التعليمية الصغيرة إلى زيادة فعالية ومهارة المعلم عن طريق نقل سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى المحلي.

وقد استعمل الباحث عملية الدعم الشاملة لبحث كيفية إعداد اتخاذ القرار في مدرستين ابتدائيتين من مدارس المجتمعات التعليمية الصغيرة والتي هدفت إلى نقل المسؤولية والمحاسبة مباشرة إلى المعلمين.

كما بحثت هذه الدراسة العوامل المؤثرة على التفويض وعلى القدرة على التحويل باستعمال النظرية الهيكلية كإطار نظري.

وتقدم الهيكلية للمشاركين في هذه العملية مثلاً شاملاً للفاعلية مزوداً بتفاصيل عن كيفية تكوين الممثلين لبياناتهم، ويصور المنظور الهيكلية البنية التنظيمية والسلطة والشرعية بأنها تنتج ويعاد إنتاجها عبر فاعلية المشاركين، ولذلك فإن بنية النظام الاجتماعي من أهم مخرجاتها ووسائلها جمعت عينة الدراسة من مقابلات المعلمين والملاحظات وتحليل الوثائق.

ومن خلال النظر عبر ازدواجية الهيكلية، أشارت النتائج إلى أن عملية الدعم الشاملة أعطت المعلمين القليل من السيطرة أو خيارات محددة في اتخاذ القرار حيث غالباً ما وجد المعلمون أنفسهم إما يطلبون الإذن أو يستعملون وقت الاجتماع لتطبيق الإجراءات وليس لاتخاذ القرارات ونتيجة لذلك فإن عملية اتخاذ القرار نادراً ما كانت فاعله أو مفوضة.

- دراسة فادل (Fadal, 2004)

عنوان الدراسة: "تفويض الموظفين كأداة لتحقيق الأمثلية في العمل: التأكيد على أهمية التدريب، والتطوير المستمر، وحقوق المشاركين، وسلطة اتخاذ القرار".

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير برامج التفويض والتي تضمنت تدريباً وتطويراً متواصلًا، حقوق المشاركين، وسلطة اتخاذ القرار على المحصلة النهائية ل (500) مؤسسة.

حتى يتم تطوير قدرة المؤسسات وخاصة في مجالات تفويض الموظفين، يجب على مسؤولي المؤسسة تكريس اهتمام مكثف من القيادة كما يجب استثمار الثروات. ومن المتوقع أن العديد من البرامج المحفزة مثل: العائدات المالية، حقوق المشاركين، استمرار تطوير مهارات

الموظفين ومنح حق الملكية والقدرة على اتخاذ القرارات الوظيفية، تعمل على زيادة الإنتاجية، والفاعلية، والدقة، والالتزام، والنتائج النهائية للمنظمات. لن يتحسن الأداء في المنظمات حتى يطور ويزيد الموظفون قدراتهم و بالتالي يدركون الطاقة الكامنة بداخلهم.

كان السؤال الأساسي في هذه الدراسة:

ما هي الاختلافات في الإنتاجية والأرباح بين المنظمات التي تزود موظفيها بالتدريب والتطوير المتواصل وحقوق المشاركين وسلطة اتخاذ القرار عن تلك المنظمات التي لا تزود موظفيها بمثل هذه البرامج؟

تمت دراسة البحث باستعمال المنهج النوعي غير التفاعلي والذي تضمن استعمال استفتاء طبق على (500) مؤسسة بالإضافة إلى مراجعة المصادر التجريبية وقد تم استعمال (40) سؤال استطلاعي باستعمال تقنيات الهاتف والشبكة على مدار أربعة أسابيع كما تم تصنيف هذه الأسئلة إلى ثلاثة تصنيفات رئيسية مكونة من المتغيرات الثلاثة في هذه الدراسة.

أما بالنسبة إلى النتائج المكتسبة من هذه الدراسة، فقد نقلت إلى ورقة عمل اكسل و حللت بطريقة وصفية ولخص في رسوم بيانية ونسب وأسلوب سردي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تفويض الموظفين هو المفتاح الرئيس في إستراتيجية العمل في معظم المؤسسات الكبرى وخصوصا الخمسمائة مؤسسة المشاركة.

كما أظهرت النتائج أن (92.9%) من الخمسمائة مؤسسة المشاركة تمارس تدريباً و تطويراً مستمرا لموظفيها بدرجات مختلفة بينما تمارس (96.2%) مؤسسة نوعاً من حقوق المشاركين و(96.2%) مؤسسة تمنح نوعاً من سلطة اتخاذ القرار الوظيفي لموظفيها. وأشارت إلى أهمية تفويض الموظفين كاستراتيجية للعمل ضمن مؤسسات كبرى خصوصاً.

تعقيب الباحث على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة العربية والأجنبية في موضوعي تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات، خلص الباحث إلى النتائج التالية:

1. اتفقت بعض الدراسات السابقة على أن تفويض السلطة أحد المظاهر اللازمة للنجاح وتحقيق الأهداف في المؤسسة كما بينته دراسة هونسنجر (Honsinger,1989)، ودراسة كنج (King,1996)، ودراسة مارتن (Martin,2001)، ودراسة فادل (Fadal,2004).

2. اتفقت بعض الدراسات السابقة على أن مجال اتخاذ القرار كان من أكثر المجالات بروزاً في عملية تفويض السلطة كما بينته دراسة هونسنجر (Honsinger,1989)، ودراسة شورت ورينهارت (Short & Rinehart,1992)، ودراسة جابلونسكي (Jablonski, 1992)، ودراسة كارلسون (Carlson,1995)، ودراسة رينهارت وآخرون (Rinehart et.al, 1998).

3. أشارت الدراسات السابقة العربية إلى عدم نضج التعامل مع هذا المفهوم الجديد "تفويض السلطة" و بينته دراسة بامقيداح (1991)، ودراسة دويكات (2000)، و دراسة الزعبي (2003)، ودراسة ذياب (2004).

4. إتفقت أغلب الدراسات السابقة على أن عملية اتخاذ القرارات تُعدُّ لب وجوهر العملية الإدارية بشكل عام، والتي ترافق كل سلوك من السلوكيات المرتبطة بالإدارة، سواء كان الحديث عن إدارة صف، أو إدارة مداولات اجتماع مجلس قسم، أو الإدارة التعليمية بشكل عام كما بينته دراسة مطر (1987)، ودراسة باشيارديس (Bashiardis,1994)، ودراسة أيكر (Acker,1995)، ودراسة فينديش (Fiendish,1999)، ودراسة جلمبس (Glimpse,1999)، ودراسة الدخيل (2000)، و دراسة الزعبي (2003).

5. أغلب الدراسات السابقة في موضوع تفويض السلطة تم إجراؤها في مجال التجارة، والصناعة، والإدارة الحكومية، والقليل منها أجري في قطاع التعليم المدرسي، ونادراً ما أجريت على الجامعات كما بينته دراسة هونسنجر (Honsinger,1989)، ودراسة بامقيداح (1991)،

ودراسة كارلسون (Carlson, 1995)، ودراسة (دويكات، 2000)، ودراسة مارتين (Martin, 2001).

6. أشارت دراسة الكبيسي (1995) إلى محدودية الدراسات و الأبحاث عن الأقسام الأكاديمية في الوطن العربي بشكل عام.

7. أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن عدم توفر المعلومات الكافية، ونقص الكوادر المؤهلة يؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات كما بينت دراسة كل من: باشيارديس (Bashiardis, 1994)، ودراسة عيداروس (1994)، ودراسة (Glimpse, 1999)، ودراسة الشرشير (2005).

8. اتفقت بعض الدراسات السابقة على أن مساهمة أعضاء المجالس الأكاديمية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى نضجها، ويوجد قبولاً ورضاً في تنفيذها بحرص وعناية من قبلهم كما بينته دراسة صوان وآخرون (1998)، ودراسة السهلاوي والناجم (1996)، ودراسة فيندش (Feindish, 1999)، ودراسة ديلورينزو (Delorenzo, 1999).

9. بينت دراسة كل من مطر (1987)، ودراسة الكبيسي (1995)، ودراسة عودة (1997) أهمية الأقسام الأكاديمية، فهي منبع القرارات، وهي تمثل سلطة في صنع واتخاذ القرارات، وينبغي لها أن تقوم برسم السياسات الخاصة بها.

10. أوصت بعض الدراسات السابقة بأن تفويض السلطة هو المفتاح الرئيس لاتخاذ القرارات الفاعلة ودلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات، كما بينته دراسة فيراري (Ferrari, 1991)، ودراسة كيتل (Kittel, 1994)، ودراسة بروس (Brost, 2000)، ودراسة فادل (Fadal, 2004).

11. اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها.

12. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الأمور التالية:

أ- جمع الإطار النظري وبناء أداء الدراسة.

ب- تحديد منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة.

ج- تفسير النتائج وتقديم التوصيات.

د- الاطلاع على دراسات أجنبية وعربية في موضوعي تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات والاستفادة منها في الدراسة الحالية.

13. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسة، والنظام شبه الحكومي للجامعات الفلسطينية.

14. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

أ- أنها جمعت ولأول مرة بين موضوع تفويض السلطة وموضوع فاعلية اتخاذ القرارات، والعلاقة بينهما.

ب- أنها ركزت على الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية والذي لم تركيز عليه دراسات أو أبحاث سابقة حسب إطلاع الباحث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج ومجتمع، وعينة، وأداة، وإجراءات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، وجامعة بيرزيت، وجامعة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية-جنين، وجامعة القدس-أبوديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) أعضاء هيئة تدريس وفقاً لما ورد في الدليل الإحصائي للعام الجامعي (2005/2006م) الصادر عن الإدارة العامة للتطوير والبحث العلمي التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

ويبين الجدول رقم (1)، توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجامعة والمؤهل العلمي.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري الجامعة والمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	الجامعة	حملة الدكتوراه	حملة الماجستير	المجموع
جامعة بيت لحم	59	81	140	
جامعة بيرزيت	192	186	378	
جامعة الخليل	93	138	231	
الجامعة العربية الأمريكية-جنين	50	86	136	
جامعة القدس - أبو ديس	218	185	403	
جامعة النجاح الوطنية	254	168	422	
المجموع	866	844	1710	

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (370) عضواً من أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، وجامعة بيرزيت، وجامعة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية - جنين، جامعة القدس - أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، وتمثل هذه العينة ما نسبته (21%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وتم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية، والجدول (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

1. متغير الجنس:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	306	82.7
أنثى	64	17.3
المجموع	370	%100

2. متغير الجامعة:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية(%)
جامعة بيت لحم	34	9.2
جامعة الخليل	41	11.1
جامعة القدس - أبوديس	72	19.5
جامعة بير زيت	74	20
الجامعة العربية الأمريكية - جنين	42	11.4
جامعة النجاح الوطنية	107	28.9
المجموع	370	%100

3. متغير نوع الكلية:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الكلية

نوع الكلية	التكرار	النسبة المئوية(%)
إنسانية	187	50.5
علمية	183	49.5
المجموع	370	%100

4. متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
دكتوراه	217	58.6
ماجستير	153	41.4
المجموع	370	%100

5. متغير التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	التصنيف الوظيفي
76.8	284	أكاديمي تعليمي
23.2	86	أكاديمي إداري
%100	370	المجموع

6. متغير سنوات الخبرة في التدريس:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة في التدريس
28.1	104	أقل من (5) سنوات
27	100	من (5) سنوات إلى (10) سنوات
44.9	166	أكثر من (10) سنوات
%100	370	المجموع

أداة الدراسة:

الأداة التي استخدمها الباحث هي استبانة مكونة من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: البيانات الأولية.

اشتملت على معلومات حول المتغيرات المستقلة للدراسة.

القسم الثاني: استبانة تفويض السلطة.

للتعرف إلى درجة ممارسة تفويض السلطة في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وقام الباحث بالاستعانة:

أ- بمقياس تم بناؤه من قبل شورت ورينهارت (Short & Rinehart, 1992) مكون من (38) فقرة موزعة على ستة مجالات، هي: (اتخاذ القرار، والنمو المهني، والمكانة (المنصب)، وفعالية الذات، والاستقلالية).

ب- بمقياس (الزعيبي، 2003) مكون من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات، المعرب والمقنن عن مقياس شورت ورينهارت، (Short & Rinehart, 1992)، وذلك من أجل تعديل وتطوير مقياس ليتناسب مع مجتمع الجامعات الفلسطينية وطبيعة العمل الجامعي، ليصبح المقياس مكون من (44) فقرة (ملحق رقم 1) موزعة على خمسة مجالات هي:

■ **المجال الأول: اتخاذ القرار (Decision making) إجرائياً:** تتعلق بإحساس أعضاء الهيئة التدريسية بمدى مشاركتهم باتخاذ القرارات الحاسمة والمؤثرة بعملهم مباشرة، و يتكون هذا المجال من (12) فقرة، هي من (1-12) فقرة من فقرات الاستبانة.

■ **المجال الثاني: النمو المهني (Professional growth) إجرائياً:** تقيس مدى اعتقاد أعضاء الهيئة التدريسية في أن الجامعة تتيح لهم فرصاً للنمو المهني وتطوير قدراتهم، و يتكون هذا المجال من (10)، فقرات هي من (13-22) من فقرات الاستبانة.

■ **المجال الثالث: المكانة (المنصب) Status (Possition) إجرائياً:** تعكس إحساس أعضاء الهيئة التدريسية بالاحترام والتقدير الذي يحصلون عليه من طلبتهم، وأولياء أمورهم وأفراد المجتمع بالإضافة إلى زملائهم ورؤسائهم، و يتكون هذا المجال من (7) فقرات، هي من (23-27) فقرة من فقرات الاستبانة.

■ **المجال الرابع: فعالية الذات (Self-Efficacy) إجرائياً:** تقيس الدرجة التي يعتقد بها أعضاء الهيئة التدريسية أنهم قادرون على مساعدة الطلاب في التعلم، و يتكون هذا المجال من (7) فقرات، هي من (30-36) فقرة من فقرات الاستبانة.

■ **المجال الخامس: الأثر (Impact) إجرائياً:** تقيس مدى إحساس أعضاء الهيئة التدريسية بتأثير عام أو شامل في تحسين أداء الجامعة وإن إنجازاتهم واضحة المعالم وتم تقديرها، ويتكون هذا المجال من (8) فقرات، هي من (37-44) فقرة من فقرات الاستبانة.

صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق المحتوى لاستبانة تفويض السلطة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) من خلال عرضها على لجنة محكمين مكونة من (13) عضواً من أساتذة الجامعات (ملحق رقم 3) من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية و إدارة الأعمال و اللغة العربية. واتفق المحكمون على أن الاستبانة شاملة وأن فقراتها تقيس ما وضعت لقياسه، وأخذ الباحث بعين الاعتبار ملاحظات و اقتراحات المحكمين، فأجرى ما اقترحوه من تعديل أو إضافة أو إعادة صياغة، واعتمد الفقرات التي أجمع عليها (70%) فأكثر من المحكمين لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم 2).

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من الثبات لاستبانة تفويض السلطة وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Chronbach)، ونتائج الجدول رقم (8) تبين ذلك.

الجدول رقم (8): معاملات الثبات لمعادلة كرونباخ ألفا للمجالات الخمسة و الدرجة الكلية

المجالات	الثبات
مجال اتخاذ القرار	0.82
مجال النمو المهني	0.86
مجال المكانة (المنصب)	0.83
مجال فعالية الذات	0.82
مجال الأثر	0.83
الدرجة الكلية لتفويض السلطة	0.93

يتضح من الجدول رقم (8) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.82- 0.86)، ووصل الثبات الكلي للاستبانة إلى (0.93) وجميعها عالية، وتفي بإغراض الدراسة.

القسم الثالث: استبانة فاعلية اتخاذ القرارات.

للتعرف إلى فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، قام الباحث بالاستعانة بالاستبانة التي تم بناؤها من قبل (الدخيل، 2000). مكونة من (34) فقرة (ملحق رقم 1) موزعة على ثلاثة مجالات هي:

1. **المجال الأول: المهام التعليمية (إجرائياً):** ويقصد بها تلك المجالات التعليمية الواردة في نظام الجامعات المطلوب من مجلس القسم تأديتها، مثل اقتراح خطة الدراسة، والمناهج الدراسية، والكتب المقررة والمراجع، ودراسة مشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، ويتكون هذا المجال من (9) فقرات، هي من (1-9) فقرة من فقرات الاستبانة.

2. **المجال الثاني: المهام الإدارية (إجرائياً):** ويقصد بها تلك المجالات الإدارية الواردة في نظام الجامعات المطلوب من مجلس القسم تأديتها، مثل اقتراح تعيين أعضاء الهيئة التدريسية، والمحاضرين، والمعيدين، وترقياتهم، وتوزيع المحاضرات، والأعمال التدريسية على أعضاء الهيئة التدريسية، والمعيدين وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها، ويتكون هذا المجال من (9) فقرات، هي من (10-18) فقرة من فقرات الاستبانة.

3. **المجال الثالث: ممارسة عملية اتخاذ القرارات (إجرائياً):** يقصد بها تلك الأنشطة التي يتم مزاولتها من قبل مجلس القسم، أو إدارة القسم، والمتعلقة بالإجراءات التنظيمية الخاصة بجلسات مجلس القسم، وإدارة جلساته، وما يتم خلال هذه الجلسات من مناقشات ومزاوالتها بين أعضائه للتوصل إلى قرارات أو اقتراحات أو توصيات تتعلق بمهام مجلس القسم التعليمية والإدارية، ويتكون هذا المجال من (16) فقرة، هي من (19-34) فقرة من فقرات الاستبانة.

صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق المحتوى لإستبانة فاعلية اتخاذ القرارات في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) من خلال عرضها على لجنة محكمين مكونة من (13) عضواً من أساتذة

الجامعات (ملحق رقم 3) من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية وإدارة الأعمال واللغة العربية. واتفق المحكمون على أن الاستبانة شاملة وأن فقراتها تقيس ما وضعت لقياسه، وأخذ الباحث بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات المحكمين، فأجرى ما اقترحوه من تعديل أو إضافة أو إعادة صياغة، واعتمدت الفقرات التي أجمع عليها (70%) من المحكمين فأكثر لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم 2).

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من الثبات لاستبانة فاعلية اتخاذ القرارات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Chronbach)، ونتائج الجدول رقم (9) تبين ذلك.

الجدول رقم (9): معاملات الثبات لمعادلة كرونباخ ألفا للمجالات الثلاثة والدرجة الكلية

المجالات	الثبات
مجال المهام التعليمية	0.89
مجال المهام الإدارية	0.90
مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات	0.94
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	0.96

يتضح من الجدول رقم (9) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.89-0.94) ووصل الثبات الكلي للاستبانة إلى (0.96) وجميعها عالية وتفي بإغراض الدراسة.

الاستجابة:

وللاستجابة على فقرات الاستبانة من قبل أفراد العينة تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة بإعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة درجة واحدة من درجاته الخمسة وفق سلم مقياس ليكرت (Likert scale) (المقياس ألترتي المتدرج الخماسي التقدير) على النحو التالي:

أوافق بشدة (خمس درجات)، أوافق (أربع درجات)، محايد (ثلاث درجات)، أعارض (درجتان)، أعارض بشدة (درجة). وتم صياغة جميع فقرات الاستبانة بصورة إيجابية.

وأرفق مع كل نسخة من الاستبانة تعليمات واضحة بقصد توضيح أغراض و أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

1. إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.
2. تحديد أفراد عينة الدراسة.
3. توزيع الاستبانة على أفراد العينة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (2005/2006م)، وتم تزويد الباحث بكتب من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية (ملحق رقم 4) وذلك لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانة لجمع البيانات و إتمام الدراسة.
4. جمع الاستبانات الموزعة بتفريغ المعلومات في جداول خاصة من أجل معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

- 1- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- 2- الجامعة ولها ستة مستويات: (جامعة بيت لحم، جامعة بير زيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جامعة القدس - أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية).
- 3- نوع الكلية ولها مستويان: (إنسانية، علمية).
- 4- المؤهل العلمي وله مستويان: (دكتوراه، ماجستير).
- 5- التصنيف الوظيفي وله مستويان: (أكاديمي تعليمي، أكاديمي إداري).

6- سنوات الخبرة في التدريس ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5) سنوات، من 5) سنوات إلى (10) سنوات، أكثر من 10) سنوات).

ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

وتمثلت في الاستجابة على فقرات الاستبانة لمجالاتها المختلفة.

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدام الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

2- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

3- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T- test).

4- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffee Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفيما يلي عرض لتلك النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول و الذي نصه:

ما درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

لتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية ونتائج الجداول (10)، (11)، (12)، (13)، (14) تبين ذلك بينما تبين نتائج الجدول رقم (15) خلاصة النتائج والدرجة الكلية لتفويض السلطة.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية الآتية:

80% فأكثر درجة تفويض كبيرة جداً.

70- 79.9% درجة تفويض كبيرة.

60- 69.9% درجة تفويض متوسطة.

50- 59.9% درجة تفويض قليلة.

أقل من 50% درجة تفويض قليلة جداً.

1- مجال اتخاذ القرار:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال اتخاذ القرار (ن=370)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة التفويض
1	أُمنح السلطة للتحكم في البرامج الدراسية.	3.42	68.4	متوسطة
2	أُشارك مجلس القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في القسم.	4.20	84	كبيرة جداً
3	أُشارك مجلس القسم في القرارات المتعلقة في اختيار أعضاء الهيئة التدريسية الجدد.	3.82	76.4	كبيرة
4	أُستطيع تحديد جدولي الدراسي.	3.87	77.4	كبيرة
5	يأخذ رئيس القسم بأرائي الخاصة بشؤون قسمي.	4.00	80	كبيرة جداً
6	زملائي في القسم يطلبون نصائحي.	3.94	78.8	كبيرة
7	أملك الفرصة لمشاركة مجلس القسم في القرارات المتعلقة بالأفكار المبدعة.	3.93	78.6	كبيرة
8	أُشارك في القرارات التي تتعلق بميزانية القسم.	3.07	61.4	متوسطة
9	أُتخذ القرارات في مجال عملي التدريسي.	4.23	84.6	كبيرة جداً
10	أُمتلك السيطرة على جدول أعمالي اليومي.	4.21	84.2	كبيرة جداً
11	لدي القدرة لتدريس ما أختاره.	4.23	84.6	كبيرة جداً
12	لدي الحرية لاتخاذ قرارات حول ما يجب تعليمه.	3.99	79.8	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		3.91	78.2	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (10) أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال اتخاذ القرار، كانت كبيرة جداً على الفقرات ذات الأرقام (2، 5، 9، 10، 11) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (3، 4، 6، 7، 12) حيث تراوحت

النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (76.4%-79.8%)، وكانت متوسطة على الفقرتين (1، 8) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (68.4%)، (61.4%).

وفيما يتعلق بدرجة تفويض السلطة الكلية لمجال اتخاذ القرار كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78.2%).

2- مجال النمو المهني:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال النمو المهني (ن=370)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة التفويض
13	أقوم بوظيفتي في بيئة مهنية ملائمة.	3.71	74.2	كبيرة
14	أعمل بمهنية من قبل رئيس القسم.	4.09	81.8	كبيرة جداً
15	أمتلك الفرصة للنمو المهني.	3.79	75.8	كبيرة
16	أعطى الفرصة للتعلم المستمر (الاشتراك في المؤتمرات، الدورات...الخ).	3.57	71.4	كبيرة
17	أمتلك الفرصة للتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.	4.07	81.4	كبيرة جداً
18	أعتقد أن امكانياتي وقدراتي بالقسم تستثمر بشكل سليم.	3.76	75.2	كبيرة
19	ألتقى تغذية راجعة جيدة عن مدى كفاءة أدائي.	3.62	72.4	كبيرة
20	أراعي مصلحة الطلبة في مجال النمو المهني.	4.33	86.6	كبيرة جداً
21	أعتقد بأن لدي الفرصة للنمو عن طريق العمل يومياً مع الطلبة.	4.15	83	كبيرة جداً
22	أعتقد أنني استطعت تطوير نفسي في مجال البحث العلمي.	4	80	كبيرة جداً
الدرجة الكلية للمجال		3.91	78.2	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (11) أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال النمو المهني، كانت كبيرة جداً على الفقرات ذات الأرقام (14، 17، 20، 21، 22) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (13، 15، 16، 18، 19) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (71.4%-75.8%)، وفيما يتعلق بدرجة تفويض السلطة الكلية لمجال النمو المهني فكانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78.2%).

3- مجال المكانة (المنصب):

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال المكانة (المنصب) (ن=370)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة التفويض
23	أعتقد بأنني أملك احترام زملائي في القسم.	4.41	88.2	كبيرة جداً
24	أعتقد بأنني فعال كعضو هيئة تدريس في قسمي.	4.39	87.8	كبيرة جداً
25	أحظى بدعم زملائي في القسم.	4.19	83.8	كبيرة جداً
26	أملك معرفة جيدة في مجال تخصصي.	4.57	91.4	كبيرة جداً
27	يشعروني زملائي بأنني جيد فيما أقوم به من عمل في القسم.	4.24	84.8	كبيرة جداً
28	أنا راضٍ عن طبيعة العمل الذي أؤديه في القسم.	4.23	84.6	كبيرة جداً
29	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني اعمل في هذه الجامعة.	4.26	85.2	كبيرة جداً
الدرجة الكلية للمجال		4.33	86.6	كبيرة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (12) أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال المكانه، كانت كبيرة جداً على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) فأكثر. وفيما يتعلق بدرجة تفويض السلطة الكلية لمجال المكانة كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (86.6%).

4- مجال فعالية الذات:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال فعالية الذات (ن=370)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة التفويض
30	أعتقد بأنني أساعد الطلبة ليصبحوا متعلمين مستقلين.	4.48	89.6	كبيرة جداً
31	أفوض الطلبة بعض المهام.	4.17	83.4	كبيرة جداً
32	أشارك في البرامج المهمة للطلبة.	3.85	77	كبيرة
33	أرى الطلبة يتعلمون.	4.08	81.6	كبيرة جداً
34	أتصور إنني قادر على إحداث التغيير الإيجابي في طلبتي.	4.31	86.2	كبيرة جداً
35	أهتم بتطوير وتحسين أداء قسمي.	4.36	87.2	كبيرة جداً
36	أعتقد بأنني إيجابي فيما أقوم به تجاه قسمي.	4.47	89.4	كبيرة جداً
الدرجة الكلية للمجال		4.25	85	كبيرة جداً

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (13) أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال فعالية الذات، كانت كبيرة

جداً على الفقرات ذات الأرقام (30، 31، 33، 34، 35، 36) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرة (32) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (77%)، وفيما يتعلق بدرجة تفويض السلطة الكلية لمجال فعالية الذات كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (85%).

5- مجال الأثر:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال الأثر (ن=370)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة التفويض
37	أعتقد بأن لدي القدرة على إنجاز الأشياء.	4.39	87.8	كبيرة جداً
38	أشارك في تطوير الكادر الأكاديمي في قسمي.	4.01	80.2	كبيرة جداً
39	أعتقد بأن لدي تأثيراً إيجابياً في قسمي.	4.19	83.8	كبيرة جداً
40	أترك أثراً جيداً لدى طلبة القسم.	4.34	86.8	كبيرة جداً
41	أساعد طلبتي على القيام بأبحاث ميدانية تخدم المجتمع المحلي.	3.94	78.8	كبيرة
42	أحرص على المشاركة في الأنشطة المختلفة للقسم.	4.18	83.6	كبيرة جداً
43	لدي القدرة على صنع القرارات المتعلقة بقسمي.	3.99	79.8	كبيرة
44	أدرك بأنني أمتلك الفرصة في التأثير على زملائي في القسم.	4.03	80.6	كبيرة جداً
الدرجة الكلية للمجال		4.13	82.6	كبيرة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (14) أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال الأثر، كانت كبيرة جداً

على الفقرات ذات الأرقام (37، 38، 39، 40، 42، 43) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرتين (41، 43) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (78.8%)، (79.8%)، وفيما يتعلق بدرجة تفويض السلطة الكلية لمجال الأثر كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.6%).

6- خلاصة النتائج لتفويض السلطة:

الجدول رقم (15): الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لتفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (ن=370)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة تفويض السلطة
5	مجال اتخاذ القرار	3.913	78.26	كبيرة
4	مجال النمو المهني	3.914	78.28	كبيرة
1	مجال المكانة (المنصب)	4.33	86.6	كبيرة جداً
2	مجال فعالية الذات	4.25	85	كبيرة جداً
3	مجال الأثر	4.13	82.6	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية لتفويض السلطة	4.11	82.2	كبيرة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلي:

- إن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82.2%).

- إن ترتيب مجالات تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: مجال المكانة (المنصب) (86.6%).

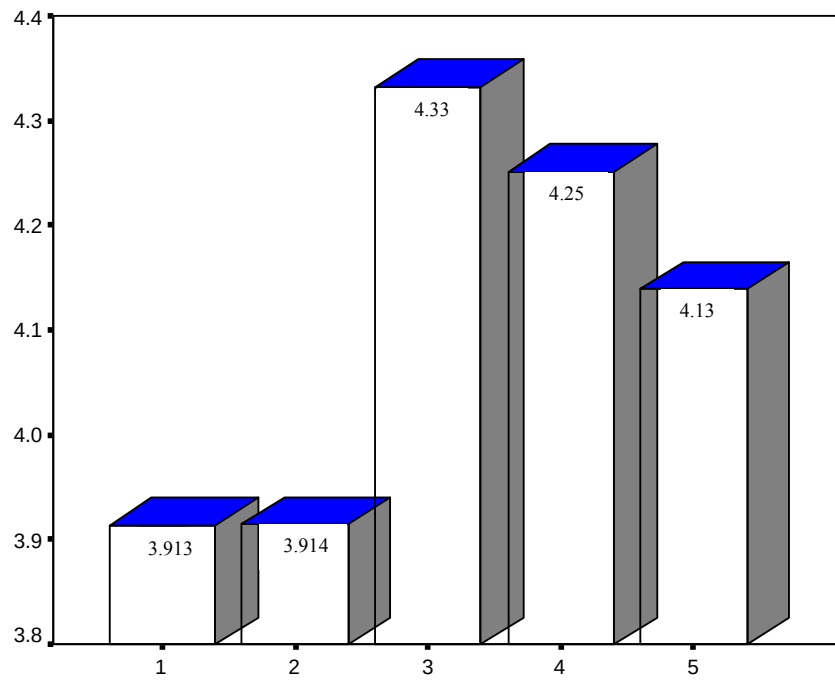
المرتبة الثانية: مجال فعالية الذات (85%).

المرتبة الثالثة: مجال الأثر (82.6%).

المرتبة الرابعة: مجال النمو المهني (78.28%).

المرتبة الخامسة: مجال اتخاذ القرار (78.26%).

وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (2).



الشكل البياني رقم (2): المتوسطات الحسابية لمجالات تفويض السلطة.

1- مجال اتخاذ القرار 2- مجال النمو المهني 3- مجال المكانة (المنصب) 4- مجال فعالية الذات 5- مجال الأثر.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

لتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية ونتائج الجداول (16)، (17)، (18) تبين ذلك بينما تبين نتائج الجدول رقم (19) خلاصة النتائج والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية الآتية:

80% فأكثر درجة فاعلية كبيرة جداً.

70- 79.9% درجة فاعلية كبيرة.

60- 69.9% درجة فاعلية متوسطة.

50- 59.9% درجة فاعلية قليلة.

أقل من 50% درجة فاعلية قليلة جداً.

أ- مجال المهام التعليمية:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال المهام التعليمية (ن=370)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة فاعلية اتخاذ القرارات
1	يقترح مجلس القسم تطوير الخطط والمناهج الدراسية.	4.09	81.8	كبيرة جداً
2	يساهم مجلس القسم في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة.	4.02	80.4	كبيرة جداً
3	يبحث مجلس القسم تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.69	73.8	كبيرة
4	يحدد مجلس القسم حاجات مواد القسم من الكتب والدوريات ليتم تأمينها في مكتبة الجامعة.	3.77	75.4	كبيرة
5	يقترح مجلس القسم استخدام وسائل وأساليب حديثة في تقويم الطلبة.	3.66	73.2	كبيرة
6	يدرس مجلس القسم مشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.23	64.6	متوسطة
7	يحدد مجلس القسم حاجات مواد القسم من الوسائل التعليمية.	3.70	74	كبيرة
8	يقوم مجلس القسم بدراسة نتائج الاختبارات وتحليلها.	3.49	69.8	متوسطة
9	يشكل مجلس القسم لجاناً من أعضائه لدراسة بعض القضايا التعليمية التي تُعرض عليه.	3.82	76.4	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		3.72	74.4	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (16) أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال المهام التعليمية، كانت كبيرة جداً على الفقرتين (1، 2) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (3، 4، 5، 7، 9) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (73.2%-76.4%)، وكانت متوسطة على الفقرتين (6، 8) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (64.6%)، (69.8%).

وفيما يتعلق بدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الكلية لمجال المهام التعليمية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74.4%).

2- مجال المهام الإدارية:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال المهام الإدارية (ن=370)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة فاعلية اتخاذ القرارات
10	يُوصي مجلس القسم تعيين أعضاء الهيئة التدريسية الجدد.	4.02	80.4	كبيرة جداً
11	يرشح مجلس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية.	3.58	71.6	كبيرة
12	يوصي مجلس القسم تفريغ المعيدين والمحاضرين لإكمال دراستهم.	3.50	70	كبيرة
13	يوصي مجلس القسم ترقية أعضاء الهيئة التدريسية.	3.51	70.2	كبيرة
14	يدرس مجلس القسم طلبات الإجازة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.56	71.2	كبيرة
15	يوزع مجلس القسم المحاضرات والأعمال التدريبية على أعضاء الهيئة التدريسية.	3.83	76.6	كبيرة
16	يقوم مجلس القسم بتوزيع أعمال الاختبارات الخاصة بالقسم على أعضاء الهيئة التدريسية.	3.64	72.8	كبيرة

17	يناقش مجلس القسم بعض القضايا الإدارية الخاصة بالطلبة.	4.00	80	كبيرة جداً
18	يحدد المجلس حاجات القسم من أعضاء الهيئة التدريسية.	4.01	80.2	كبيرة جداً
الدرجة الكلية للمجال		3.74	74.8	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (17) أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية فقرات مجال المهام الإدارية، كانت كبيرة جداً على الفقرات ذات الأرقام (10، 17، 18) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (11، 12، 13، 14، 15، 16) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70% - 76.6%).

وفيما يتعلق بدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الكلية لمجال المهام الإدارية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74.8%).

3- مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات (ن=370)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة فاعلية اتخاذ القرارات
19	ترتبط القرارات التي يتخذها مجلس القسم بأهداف القسم.	4.10	82	كبيرة جداً
20	يتم تحديد مواعيد ثابتة لجلسات مجلس القسم.	3.72	74.4	كبيرة
21	يوضع جدول أعمال لكل جلسة من جلسات مجلس القسم.	4.14	82.8	كبيرة جداً
22	يبلغ أعضاء مجلس القسم بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كافٍ.	4.01	80.2	كبيرة جداً
23	تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المخصص لاجتماع مجلس القسم.	3.90	78	كبيرة

24	يتم توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ توصيات بشأنها بشكل مناسب لكل موضوع.	3.75	75	كبيرة
25	يوفر لأعضاء المجلس المعلومات اللازمة عن كل موضوع يُعرض عليهم.	3.77	75.4	كبيرة
26	يؤخذ رأي أعضاء المجلس في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات.	3.81	76.1	كبيرة
27	يشعر أعضاء المجلس بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات.	3.79	75.8	كبيرة
28	تتسم قرارات مجلس القسم بالدقة والموضوعية.	3.80	76	كبيرة
29	تتخذ قرارات مجلس القسم عن طريق التصويت بالأغلبية.	3.90	78	كبيرة
30	تتاح فرص متكافئة لأعضاء مجلس القسم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم تجاه التوصيات التي يتخذها المجلس.	4.04	80.8	كبيرة جداً
31	يتم تركيز الحوار والنقاش أثناء اجتماع مجلس القسم على الموضوعات المحددة في جدول الأعمال.	3.96	79.2	كبيرة
32	تتم مناقشة مختلف جوانب الموضوعات المطروحة على المجلس قبل اتخاذ قرارات بشأنها.	4.03	80.6	كبيرة جداً
33	يُعدّ محضراً بما يتخذ في اجتماع مجلس القسم من قرارات وتوصيات وإقراره.	4.27	85.4	كبيرة جداً
34	تعرض محاضر جلسات مجلس القسم على عميد الكلية لإبداء توجيهاته وعرضها على مجلس الكلية.	4.04	80.8	كبيرة جداً
الدرجة الكلية للمجال		3.94	78.8	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (18) أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات، كانت كبيرة جداً على الفقرات ذات الأرقام (19، 21، 22، 30، 32، 33، 34) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات المتبقية، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74.4% - 79.2%).

وفيما يتعلق بدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الكلية لمجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78.8%).

4- خلاصة النتائج لفاعلية اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (19): الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ لقرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (ن=370)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة فاعلية اتخاذ القرارات
3	مجال المهام التعليمية	3.72	74.4	كبيرة
2	مجال المهام الإدارية	3.74	74.8	كبيرة
1	مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات	3.94	78.8	كبيرة
	الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	3.80	76	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (19) ما يلي:

- إن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (76%).

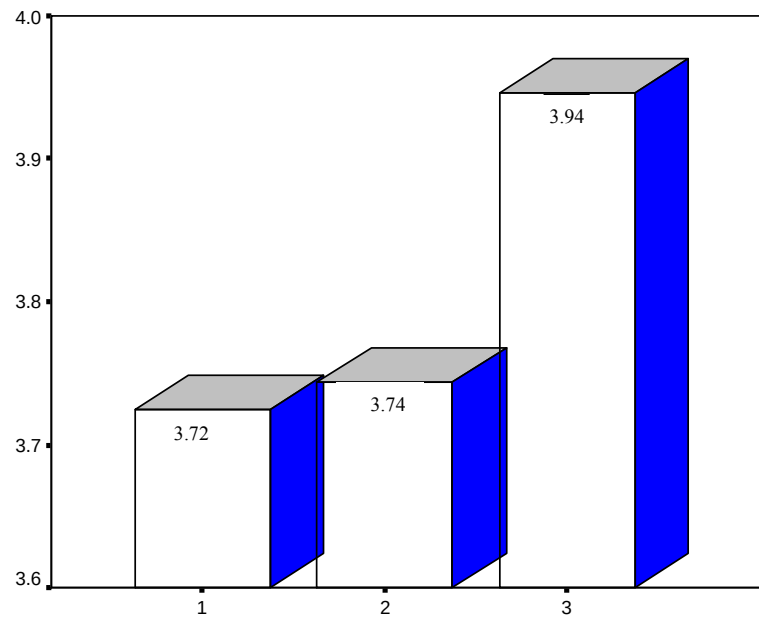
- إن ترتيب مجالات فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات (78.8%).

المرتبة الثانية: مجال المهام الإدارية (74.8%).

المرتبة الثالثة: مجال المهام التعليمية (74.4%).

وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (3).



الشكل البياني رقم (3): المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية اتخاذ القرارات.

1- مجال المهام التعليمية 2- مجال المهام الإدارية 3- مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

لاختبار الفرضية استخدم معامل الارتباط بيرسون ونتائج الجدول رقم (20) تبين ذلك.

الجدول رقم (20): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

مستوى الدلالة *	(ر)	فاعلية اتخاذ القرارات		تفويض السلطة	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.0001	0.70	0.62	3.80	0.42	4.11

يتضح من الجدول رقم (20) أن العلاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما إلى (0.70) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.0001).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، والجامعة، وسنوات الخبرة في التدريس.

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين تارة، وتحليل التباين الأحادي تارة أخرى، وذلك تبعاً لمستويات المتغير المستقل، وفيما يلي عرض للنتائج تبعاً للمتغيرات:

1- متغير الجنس:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة *	(ت) المحسوبة	أنثى		ذكر		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.02*	2.23	0.49	3.77	0.55	3.94	مجال اتخاذ القرار
0.90	0.11	0.52	3.90	0.64	3.91	مجال النمو المهني
0.055	1.92	0.47	4.22	0.50	4.35	مجال المكانة (المنصب)
0.31	1.005	0.45	4.19	0.46	4.26	مجال فعالية الذات
0.10	1.61	0.51	4.04	0.51	4.15	مجال الأثر
0.09	1.65	0.39	4.02	0.43	4.12	الدرجة الكلية لتفويض السلطة

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول رقم (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في تفويض السلطة لمجالات: (النمو المهني، المكانة (المنصب)، فعالية الذات، والأثر) والدرجة الكلية لتفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث ولصالح الذكور.

2- متغير نوع الكلية:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع الكلية

مستوى الدلالة *	(ت) المحسوبة	علمية		إنسانية		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.97	0.03	0.52	3.91	0.56	3.91	مجال اتخاذ القرار
0.64	0.45	0.63	3.89	0.62	3.92	مجال النمو المهني
0.48	0.69	0.50	4.31	0.49	4.34	مجال المكانة (المنصب)
0.36	0.91	0.48	4.22	0.44	4.27	مجال فعالية الذات
0.29	1.05	0.53	4.11	0.49	4.16	مجال الأثر
0.46	0.73	0.44	4.09	0.41	4.12	الدرجة الكلية لتفويض السلطة

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الكلية.

3- متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة *	(ت) المحسوبة	ماجستير		دكتوراه		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.001	3.30	0.51	3.80	0.56	3.99	مجال اتخاذ القرار
0.61	0.51	0.57	3.89	0.66	3.92	مجال النمو المهني
0.31	1.01	0.50	4.30	0.49	4.35	مجال المكانة (المنصب)
0.23	1.19	0.47	4.21	0.45	4.27	مجال فعالية الذات
0.08	1.70	0.51	4.08	0.51	4.17	مجال الأثر
0.06	1.88	0.41	4.06	0.51	4.14	الدرجة الكلية لتفويض السلطة

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في تفويض السلطة لمجالات: (النمو المهني، والمكانة (المنصب)، وفعالية الذات، والأثر) والدرجة الكلية لتفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه.

4- متغير التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي

المجالات	أكاديمي تعليمي		أكاديمي إداري		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة *
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال اتخاذ القرار	3.86	0.57	4.06	0.41	2.91	*0.004
مجال النمو المهني	3.89	0.66	3.99	0.47	1.32	0.18
مجال المكانة (المنصب)	4.30	0.51	4.41	0.42	1.84	0.06
مجال فعالية الذات	4.23	0.47	4.31	0.41	1.49	0.13
مجال الأثر	4.11	0.52	4.21	0.48	1.56	0.11
الدرجة الكلية لتفويض السلطة	4.08	0.45	4.20	0.31	2.25	*0.02

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول رقم (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في تفويض السلطة لمجالات: (النمو المهني، المكانة (المنصب)، فعالية الذات، والأثر) في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، بينما كانت الفروق دالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار والدرجة الكلية بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

5- متغير الجامعة:

لتحديد ذلك استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول رقم (25) تبين المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية لمجالات تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	بيت لحم	الخليل	القدس	بئر زيت	العربية الأمريكية	النجاح
مجال اتخاذ القرار	3.86	4.10	3.90	3.83	3.88	3.92
مجال النمو المهني	3.95	4	3.81	3.96	3.90	3.89
مجال المكانة (المنصب)	4.42	4.30	4.24	4.35	4.22	4.40
مجال فعالية الذات	4.38	4.24	4.20	4.16	4.19	4.32
مجال الأثر	4.18	4.21	4.05	4.12	4.04	4.20
الدرجة الكلية لتفويض السلطة	4.16	4.17	4.04	4.08	4.05	4.15

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
مجال اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5 364 369	2.14 108.69 110.84	0.43 0.29	1.43	0.20
مجال النمو المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5 364 369	1.33 143.42 144.76	0.26 0.39	0.67	0.63
مجال المكانة (المنصب)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5 364 369	2.06 89.83 91.90	0.41 0.24	1.67	0.14
مجال فعالية الذات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5 364 369	1.92 77.4 79.32	0.38 0.21	1.81	0.10

0.29	1.23	0.32 0.26	1.62 96.02 97.64	5 364 369	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال الأثر
0.41	1.0	0.18 0.18	0.92 67.18 68.11	5 364 369	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية لتفويض السلطة

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من الجدول رقم (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

6- متغير سنوات الخبرة في التدريس:

لتحديد ذلك استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول رقم (27) تبين المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول رقم (28) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية لمجالات تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

المجالات	أقل من (5) سنوات	من (5) سنوات إلى (10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
مجال اتخاذ القرار	3.79	3.89	3.99
مجال النمو المهني	3.89	3.87	3.94
مجال المكانة (المنصب)	4.25	4.27	4.41
مجال فعالية الذات	4.15	4.23	4.32
مجال الأثر	4.01	4.11	4.22
الدرجة الكلية لتفويض السلطة	4.02	4.08	4.18

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
مجال اتخاذ القرار	بين المجموعات	2	2.54	1.27	4.31	*0.01
	داخل المجموعات	367	108.3	0.29		
	المجموع	369	110.84			
مجال النمو المهني	بين المجموعات	2	0.34	0.17	0.43	0.64
	داخل المجموعات	367	144.41	0.39		
	المجموع	369	144.76			
مجال المكانة (المنصب)	بين المجموعات	2	1.86	0.93	3.80	*0.02
	داخل المجموعات	367	90.03	0.24		
	المجموع	369	91.90			
مجال فعالية الذات	بين المجموعات	2	1.93	0.96	4.58	*0.01
	داخل المجموعات	367	77.39	0.21		
	المجموع	369	79.64			
مجال الأثر	بين المجموعات	2	2.86	1.43	5.54	0.0004 *
	داخل المجموعات	367	94.78	0.25		
	المجموع	369	97.64			
الدرجة الكلية لتفويض السلطة	بين المجموعات	2	1.68	0.84	4.64	*0.01
	داخل المجموعات	367	66.43	0.18		
	المجموع	369	68.11			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول رقم (28) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية على أربعة مجالات هي: (اتخاذ القرار، والمكانة (المنصب)، وفعالية

الذات، والأثر) والدرجة الكلية لتفويض السلطة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً على مجال النمو المهني.

ولتحديد الفروق للمجالات الدالة والدرجة الكلية، استخدم اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (29) تبين ذلك.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في مجالات تفويض السلطة الدالة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

المجالات	سنوات الخبرة في التدريس	أقل من (5) سنوات	من (5) سنوات إلى (10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
مجال اتخاذ القرار	أقل من (5) سنوات		0.096-	*0.19-
	من (5-10) سنوات			0.10-
	أكثر من (10) سنوات			
مجال المكانة (المنصب)	أقل من (5) سنوات		0.017-	*0.15-
	من (5-10) سنوات			0.13-
	أكثر من (10) سنوات			
مجال فعالية الذات	أقل من (5) سنوات		0.081-	*0.17-
	من (5-10) سنوات			0.09-
	أكثر من (10) سنوات			
مجال الأثر	أقل من (5) سنوات		0.097-	*0.20-
	من (5-10) سنوات			0.11-
	أكثر من (10) سنوات			
الدرجة الكلية لتفويض السلطة	أقل من (5) سنوات		0.055-	*0.15-
	من (5-10) سنوات			0.10-
	أكثر من (10) سنوات			

*دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول رقم (29) أن الفروق على جميع المجالات والدرجة الكلية لتفويض السلطة كانت دالة إحصائياً فقط بين أصحاب الخبرة من (5) سنوات إلى (10) سنوات وأصحاب

الخبرة أكثر من (10) سنوات ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، والجامعة، وسنوات الخبرة في التدريس.

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين تارة، وتحليل التباين الأحادي تارة أخرى، وذلك تبعاً لمستويات المتغير المستقل، وفيما يلي عرض للنتائج تبعاً للمتغيرات:

1- متغير الجنس:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة *	(ت) المحسوبة	أنثى		ذكر		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.43	0.78	0.58	3.65	0.74	3.73	مجال المهام التعليمية
0.94	0.07	0.65	3.75	0.76	3.74	مجال المهام الإدارية
0.34	0.94	0.52	3.87	0.63	3.96	مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات
0.56	0.58	0.49	3.76	0.65	3.81	الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات

*دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول رقم (30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

2- متغير نوع الكلية:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع الكلية

المجالات	إنسانية		علمية		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة *
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال المهام التعليمية	3.65	0.76	3.79	0.65	1.98	*0.04
مجال المهام الإدارية	3.62	0.84	3.86	0.61	3.11	*0.002
مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات	3.85	0.63	4.04	0.58	2.97	*0.003
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	3.70	0.67	3.90	0.55	2.97	*0.003

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول رقم (31) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بين الكليات الإنسانية و الكليات العلمية ولصالح الكليات العلمية.

3- متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	دكتوراه		ماجستير		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة *
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال المهام التعليمية	3.70	0.71	3.74	0.71	0.43	0.66
مجال المهام الإدارية	3.71	0.79	3.78	0.67	0.84	0.39
مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات	3.99	0.62	3.87	0.60	1.79	0.07
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	3.807	0.64	3.801	0.59	0.08	0.93

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول رقم (32) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- متغير التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي

المجالات	أكاديمي تعليمي		أكاديمي إداري		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة *
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال المهام التعليمية	3.67	0.75	3.87	0.53	2.22	*0.02
مجال المهام الإدارية	3.71	0.79	3.84	0.55	1.41	0.15
مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات	3.90	0.64	4.08	0.51	2.34	*0.02
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	3.76	0.66	3.93	0.44	2.19	*0.02

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول رقم (33) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية على مجال المهام الإدارية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي. بينما كانت الفروق دالة إحصائية على مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

5- متغير الجامعة:

لتحديد ذلك استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول رقم (34) تبين المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول رقم (35) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	بيت لحم	الخليل	القدس	بير زيت	العربية الأمريكية	النجاح
مجال المهام التعليمية	3.74	3.76	3.75	3.85	3.66	3.61
مجال المهام الإدارية	3.61	3.82	3.81	3.69	3.74	3.73
مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات	4	3.82	3.89	3.93	4	3.98
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	3.78	3.80	3.82	3.82	3.80	3.78

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
مجال المهام التعليمية	بين المجموعات	5	2.80	0.56	1.09	0.36
	داخل المجموعات	364	186.85	0.51		
	المجموع	369	189.66			
مجال المهام الإدارية	بين المجموعات	5	1.37	0.27	0.49	0.78
	داخل المجموعات	364	204.03	0.56		
	المجموع	369	205.41			
مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	5	1.24	0.24	0.65	0.66
	داخل المجموعات	364	139.09	0.38		
	المجموع	369	140.33			
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	5	0.14	0.027	0.07	0.99
	داخل المجموعات	364	144.50	0.39		
	المجموع	369	144.64			

*دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول رقم (35) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

6- متغير سنوات الخبرة في التدريس:

لتحديد ذلك استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول رقم (36) تبين المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول رقم (37) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

المجالات	أقل من (5) سنوات	من (5) سنوات إلى (10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
مجال المهام التعليمية	3.76	3.72	3.69
مجال المهام الإدارية	3.81	3.74	3.70
مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات	3.89	3.85	4.02
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	3.82	3.77	3.80

الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
مجال المهام التعليمية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 367 369	0.35 189.30 189.66	0.17 0.51	0.34	0.70
مجال المهام الإدارية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 367 369	0.86 204.55 205.41	0.43 0.55	0.77	0.46
مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 367 369	2.12 138.21 140.33	1.06 0.37	2.81	0.06
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 367 369	0.14 144.49 144.64	0.073 0.39	0.18	0.83

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول رقم (37) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج

- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

قام الباحث في الفصل الرابع بالإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بالتفصيل وفي هذا الفصل سوف يقوم الباحث بمناقشة هذه النتائج وفق نفس الترتيب التي عرضت فيها في الفصل الرابع، وفي نهاية هذا الفصل سيقوم الباحث بعرض عدد من التوصيات التي تم إشتقاقها من نتائج الدراسة و مناقشتها.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي نصه:

ما درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

1. مجال اتخاذ القرار:

دلت نتائج الجدول رقم (10) ص (133) أن درجة تفويض السلطة الكلية لمجال اتخاذ القرار كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78.2%) و قد كانت أعلى درجات تفويض السلطة لمجال اتخاذ القرار على الفقرتين (9)، و (11)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (84.6%)، و (84.6%) ونصهما:

9- أٌتخذ القرارات في مجال عملي التدريسي.

11- لدي القدرة لتدريس ما أختاره.

أما أدنى درجات تفويض السلطة لمجال اتخاذ القرار فقد كانت على الفقرتين (1)، و (8) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (68.4)، و (61.4) ونصهما:

1- أٌمنح السلطة للتحكم في البرامج الدراسية.

8- أشارك في القرارات التي تتعلق بميزانية القسم.

يعزو الباحث حصول مجال اتخاذ القرار على درجة كبيرة لان اتخاذ القرارات يعدّ اللبنة والركيزة الأساسية لعملية التفويض. وعملية اتخاذ القرارات من العمليات المستمرة في العمل الإداري والتي تتداخل مع العمليات الإدارية الأخرى، ويحتاجها كل من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية في كل خطوة يقومون بها سواء على صعيد الحياة الشخصية أو على صعيد حياة العمل في الجامعة. أما الفقرتان اللتان حصلتا على أعلى درجات تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار فقد يعود إلى طبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية في الجامعات الفلسطينية التي تمنح أعضاء مجالس الأقسام الحرية العملية في مجال العلاقة ما بين الطلبة والمدرسين. وبالنسبة للفترتين اللتين حصلتا على أدنى درجات تفويض السلطة لمجال اتخاذ القرار، فقد يعود أيضا لطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية في الجامعات الفلسطينية والتي لا تمنح عضو هيئة التدريس حرية اختيار برنامجه. وتعتبر عملية تحديد البرنامج من اختصاص رئيس القسم والإدارة العليا، على الرغم من وجود أعضاء هيئة تدريس تحتكر بعض المواد و تحدد برامجها كونها من الجهات المتنفذة. أما فيما يخص قرارات ميزانية القسم فهذا طبيعي وبالرجوع إلى الإطار النظري فقد أجمع العديد من كتاب الإدارة ومنهم الطيب(1999)، و كلالدة (1997) على أن المسائل المالية و التصرف في الميزانية لا تفوض من قبل الإدارة.

وقد انسجمت نتائج هذه الدراسة في مجال اتخاذ القرار مع نتائج دراسة هونسنجر (Honsinger, 1989)، ودراسة جابلونسكي (Jablonski, 1992)، ودراسة كليكر وآخرون (Klekeret et.al, 1996)، ودراسة كيتل (Kittell, 1994)، ودراسة أيكير (Acker, 1995)، ودراسة كارلسون (Carlson, 1995).

واختلفت مع دراسة بامقيداح (1991)، ودراسة الزعبي (2003). ويعزو الباحث اختلاف نتائج دراسته مع بعض الدراسات السابقة إلى اختلاف مجتمع الدراسة. فالدراسة الحالية أجريت على جامعات شبه حكومية أما دراستي الزعبي وبامقيداح فقد أجريت على جامعات حكومية.

وقد يكون لاختلاف الزمن الذي أجريت فيه الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة تأثيرهما على نتائج هذه الدراسة.

2. مجال النمو المهني:

دلت نتائج الجدول رقم (11) ص (134) أن درجة تفويض السلطة الكلية لمجال النمو المهني كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78.2%) وقد كانت أعلى درجات تفويض السلطة لمجال النمو المهني على الفقرتين (20)، و (21)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (86.6%)، و (83%) ونصهما.

20- أراعي مصلحة الطلبة في مجال النمو المهني.

21- أعتقد بأن لدي الفرصة للنمو عن طريق العمل يومياً مع الطلبة.

أما أدنى درجات تفويض السلطة لمجال النمو المهني فقد كانت على الفقرتين (16)، و (19) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (71.4%)، و (72.4%) ونصهما:

16- أعطى الفرصة للتعلم المستمر (الاشتراك في المؤتمرات، الدورات...الخ).

19- أتلقى تغذية راجعة جيدة عن مدى كفاءة أدائي.

ويعزو الباحث حصول مجال النمو المهني على درجة كبيرة من حيث درجة تفويض السلطة إلى أن مفهوم تفويض السلطة ركز على النمو المهني، كأحد الجوانب المهمة في عملية التفويض، وقد عدّه شورث ورينهارت (Short & Rinehart, 1992)، وشورث وجريير (Short & Gareer, 1997) أحد الأبعاد الستة التي تشكل الشبكة التحتية لمفهوم تفويض السلطة. كما عدّه دنست (Dunst, 1991) بمثابة أحد بعدين يتكون منهما التفويض، بحيث تسمح للفرد بعرض الكفايات والمهارات المتوفرة، وتعلم وتطوير كفايات جديدة تعزز وتقوي الأداء.

وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة في مجال النمو المهني مع دراسة شورت و رينهارت (Short & Rinehart, 1991) التي أظهرت أن المعلمين وجدوا فرصا للنمو والتطوير، كمظهر تفويضي لعملهم، ومع دراسة رينهارت وآخرون (Rinehart et.al, 1998) التي كشفت عن الارتباط الإيجابي بين مجال التطوير المهني، والأثر الاجتماعي للمدير الذي يفوض المعلم، ودراسة فادل (Fadal, 2004) التي أظهرت بان تفويض الموظفين أداة لتحقيق الامتثالية في العمل والتطوير المهني المستمر للموظفين، ودراسة ميلر (Miller, 1998)، ودراسة موريس و ناناري (Morris & Nunnery, 1993) التي خرجت بنتيجة بأن هنالك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والنمو المهني للمعلمين.

أما الفقرتان اللتان حصلتا على أعلى درجات تفويض السلطة لمجال النمو المهني، فيعزو الباحث ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس يعتقد بان عرض الكفايات والمهارات المتوافرة لديه من خلال التفاعل اليومي مع الطلبة يعزز اعتقاده بأن يطور نفسه أكاديمياً ومهنياً، الأمر الذي يعكس رضاه بتعبيره عن العلاقة بينه وبين الطلبة. أما الفقرتان اللتان حصلتا على أدنى درجات تفويض السلطة لمجال النمو المهني فيعتقد الباحث بان الفقرتين تعبران عن العلاقة بين عضو هيئة التدريس والمسؤولين والذي يعتقد بأنه لا يُعطي تغذية راجعة إيجابية عن مدى كفاءته لتكون لديه دافعاً نحو تعلم كفايات جديدة تعزز وتقوي أدائه المهني.

3. مجال المكانة (المنصب):

دلت نتائج الجدول رقم (12) ص (135) أن درجة تفويض السلطة الكلية لمجال المكانة (المنصب) كانت كبيرة جداً ولجميع فقرات المجال حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (86.6%)، حيث كانت أعلى درجات تفويض السلطة لمجال المكانة (المنصب) على الفقرتين (26)، و (23)، إذ بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (91.4%)، و (88.2%) ونصهما:

26- أمتلك معرفة جيدة في مجال تخصصي.

23- أعتقد بأنني أمتلك احترام زملائي في القسم.

ويعتقد الباحث بأن تعبير عضو هيئة التدريس عن امتلاكه المعرفة الجيدة في مجال تخصصه ما هي إلا لاعتماد إدارات الجامعات الفلسطينية سياسة التعيين القائمة على التفوق العلمي في العديد من الجامعات، والتي تنتقي أوائل طلبة الأقسام و تقوم بتطويرهم الأكاديمي من خلال إكمالهم لمسيرتهم التعليمية لنيل درجة الماجستير والدكتوراه على أن يلتزموا بالتدريس في جامعاتهم.

أما تعبير عضو هيئة التدريس عن الاحترام المتبادل بينه وبين زملائه، فهو دليل على النمط الإداري السائد في إدارة الجامعات القائم على تنمية العلاقات الإنسانية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة.

فهذه الاستجابة ما هي إلا نتيجة للعلاقات الإنسانية بين زملاء القسم أنفسهم وبينهم وبين رؤوسهم. فالإدارة الإنسانية أفضل من القيادة الدكتاتورية لتحقيق الاستجابة المذكورة.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الزعبي (2003)، وذلك لاختلاف المجتمع واختلاف طبيعة إدارات الجامعات فدراسة الزعبي أجريت على جامعات حكومية تعتمد على المركزية في تسيير شؤونها، بخلاف الجامعات التي أجريت عليها الدراسة الحالية.

4. مجال فعالية الذات:

دلت نتائج الجدول رقم (13) ص (136) أن درجة تفويض السلطة الكلية لمجال فعالية الذات كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (85%).

وقد كانت أعلى درجات تفويض السلطة لمجال فعالية الذات على الفئرتين (30)، و(36)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (89.6%)، و (89.4%) ونصهما:

30- أعتقد بأنني أساعد الطلبة ليصبحوا متعلمين مستقلين.

36- أعتقد بأنني إيجابي فيما أقوم به تجاه قسمي.

أما أدنى درجات تفويض السلطة لمجال فعالية الذات فقد كانت على الفقرة (31)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (77%) و نصها:

31- أشارك في البرامج المهمة للطلبة.

ويعزو الباحث حصول مجال فعالية الذات على درجة كبيرة جداً كونه يُعدّ من الأبعاد التي تشكل الشبكة التحتية لعملية تفويض السلطة، وللأثر الاجتماعي لرؤساء الجامعات، والعلاقات الإنسانية التي تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية القائمة على الثقة، وعلى البعد الإنساني والأخلاقي في الإدارة، وبعملية التطوير والتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى متطلبات الإبداع والابتكار.

ويعزو الباحث اعتقاد عضو هيئة التدريس بأنه يساعد الطلبة ليصبحوا متعلمين مستقلين قادرين على الاستفادة من المعلومة وتمثلها وتوظيفها في شتى مجالات الحياة العملية والعلمية، هو نتيجة إلى أن عضو الهيئة التدريس يُعدّ مسؤولاً بالدرجة الأولى عما يتعلمه الطلبة. فهو القادر على إيصال الطلبة إلى مرحلة الاستفادة من المعلومة. وكلما كانت درجة تفويض السلطة كبيرة جداً لعضو هيئة التدريس، استطاع أن يعلم الطلبة بشكل أفضل وأن يعطيهم المعلومة المهمة لتحقيق الاستقلال والاعتماد على النفس، وبذلك يكون أيضاً إيجابياً تجاه القسم الذي يصبو لتحقيق الأهداف المرجوة.

5. مجال الأثر:

دلت نتائج الجدول رقم (14) ص (137) أن درجة تفويض السلطة الكلية لمجال الأثر كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.6%).

وقد كانت أعلى درجات تفويض السلطة لمجال الأثر على الفقرتين (37)، و (40)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (87.8%) و (86.8%) ونصهما:

37- أعتقد بأن لدي القدرة على إنجاز الأشياء.

40- أترك أثراً جيداً لدى طلبة القسم.

أما أدنى درجات تفويض السلطة لمجال الأثر فقد كانت على الفقرتين (41)، و (43)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة على كل منهما (78.8%)، و (79.8%) ونصهما:

41- أساعد طلبتي على القيام بأبحاث ميدانية تخدم المجتمع المحلي.

43- لدي القدرة على صنع القرارات المتعلقة بقسمي.

ويعزو الباحث حصول مجال كل من المكانة(المنصب)، فعالية الذات، والأثر على درجة كبيرة جداً للأثر الاجتماعي لرؤساء الجامعات والعلاقات الإنسانية، على الرغم من أن مجالات الاستبانة تُعدّ من الأبعاد التي تشكل الشبكة التحتية لعملية تفويض السلطة وللأثر الاجتماعي لرؤساء الجامعات والعلاقات الإنسانية التي تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية القائمة على الثقة وعلى البعد الإنساني والأخلاقي في الإدارة، وبعملية التطوير والتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى متطلبات الإبداع والابتكار.

ويعتقد الباحث بأن تعبير عضو هيئة التدريس على قدرته على إنجاز الأشياء أو المهام والتي تترك أثراً جيداً لدى الطلبة والرؤساء، ما هي إلا نتيجة منطقية للسياسات الإدارية للمسؤولين أو القائمين على الجامعات الفلسطينية، و التي تؤثر بشكل مباشر في إشباع حاجات أعضاء الهيئة التدريسية المختلفة، إذ أن ممارسات و سياسات تقويم الأداء ونظم المكافأة والترقية عبرت عن ثقة متبادلة بين أعضاء الهيئة التدريسية وبين الإدارة. وهذا ما اتفق عليه معظم الباحثين في السلوك التنظيمي على أن الحاجات وعلى رأسها تقدير الذات وتحقيق الذات من أقوى محددات السلوك.

أما الفقرتان اللتان حصلتا على أدنى درجات التفويض لمجال الأثر: فالأولى التي يعبر عضو هيئة التدريس فيها عن العلاقة بينه وبين المجتمع المحلي، فيعزو الباحث ذلك إلى أن

جامعاتنا الفلسطينية تقوم بوظيفة التدريس أولاً وأخيراً، أما البحث العلمي الميداني لخدمة المجتمع فقد ابتعدت الجامعات عنه كرهاً أو طوعاً وذلك نتيجة للظروف المالية أو ظروف الاحتلال، أو عدم الربط الوثيق بين الجامعة وقضايا المجتمع ومشكلاته.

والثانية التي تتعلق بصنع القرار، حيث انسجمت مع ما جاء في المجال الأول وهو مجال اتخاذ القرار والذي حصل على درجة كبيرة.

6. خلاصة النتائج لتفويض السلطة:

دلت نتائج الجدول رقم (14) ص (137) أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.2%).

وقد كانت أعلى درجات مجالات تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية جاء على النحو الآتي:

1. مجال المكانة (المنصب) بدرجة كبيرة جداً وصلت إلى (86.6%).

2. مجال فعالية الذات بدرجة كبيرة جداً وصلت إلى (85%).

3. مجال الأثر بدرجة كبيرة جداً وصلت إلى (82.6%).

وقد كانت أدنى درجات مجالات تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية جاء على النحو الآتي:

1. مجال اتخاذ القرار بدرجة كبيرة وصلت إلى (78.26%).

2. مجال النمو المهني بدرجة كبيرة وصلت إلى (78.28%).

ويمكن تفسير النتائج التي أشارت إلى أن درجة تفويض السلطة في كافة المجالات كانت كبيرة جداً، إلى أن جامعاتها الفلسطينية تميل إلى اللامركزية في تسيير شؤونها، واعتماد رؤساء

جامعات ذات نمط إداري ديمقراطي أكفيا على مستوى التفاعلات البشرية وديناميكية الجماعة والتطوير التنظيمي في تحقيق التكاتف والتعاقد لإنجاز أهداف مشتركة، ودلالة ذلك حصول مجالات: (المكانة (المنصب)، وفعالية الذات، والأثر) على درجة كبيرة جداً ومتقاربة كأبعاد تشكل الشبكة التحتية لمفهوم تفويض السلطة.

أما بالنسبة لمجال اتخاذ القرار ومجال النمو المهني وحصولها على درجات تفويض كبيرة ومتقاربة، ولكن ترتيبهما الخامس والرابع. فيعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية الست، مجال الدراسة جميعاً، هي جامعات عامة غير حكومية أنشئت ضمن ظروف اجتماعية خاصة بكل جامعة على حدة، وأن لكل جامعة مؤسسوها وأصحابها والقائمون عليها سواء أتمثل ذلك برئيس الجامعة أو مجلس الأمناء أو مجلس العمداء. وهذا بالضرورة يجعل القائمين عليها من وضع القوانين والأنظمة والأشخاص مما يخدم المصالح والرؤى التي يريدونها.

وهذه نتيجة طبيعية لأن تكون الهيئة التدريسية مغيبة في بعض الأحيان عند اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة إلى أن بعض الأمور المالية والأمور الاستراتيجية لا تفوض، وهذا يدل على أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بتراث إداري متقدم بالرغم من حداثةها.

واتفقت النتائج مع دراسة رينهارت وآخرون (Rinehart et.al,1998)

واختلفت عن دراسة الزعبي (2003) التي أشارت إلى أن درجة التفويض لأفراد العينة درجة منخفضة إلى حد ما، وخاصة في مجالات: (فعالية الذات، والمكانة (المنصب))، وقد يعزى الاختلاف لمجتمع بيئة عينة الدراسة، والذي أجري بجامعة أردنية حكومية تميل قيادتها نحو المركزية في تسيير شؤونها.

واختلفت عن دراسة كيتل (Kittel,1994) التي كانت النتائج تبعاً لمجالات: (اتخاذ القرار، والنمو المهني، وفعالية الذات) الأعلى مقارنة مع مجالات: (المكانة (المنصب)، والأثر، والاستقلالية). ويعزو الباحث سبب الاختلاف في النتائج، للاختلاف المكاني والزمني وبيئة مجتمع الدراسة، واختلفت الدراسة أيضاً في نتائجها عن دراسة شولتير (Showalter, 2002).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي نصه:

ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

1. مجال المهام التعليمية:

دلت نتائج الجدول رقم (16) ص (141) أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الكلية لمجال المهام التعليمية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74.4%) وقد كانت أعلى درجات فاعلية اتخاذ القرارات لمجال المهام التعليمية على الفترتين (1)، و (2)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (81.8%)، و (80.4%) ونصهما:

1- يقترح مجلس القسم تطوير الخطط و المناهج التعليمية.

2- يساهم مجلس القسم في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة.

أما أدنى درجات فاعلية اتخاذ القرارات لمجال المهام التعليمية على الفترتين (6)، و(8)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (64.6%)، و (89.8%) ونصهما:

6- يدرس مجلس القسم مشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.

8- يقوم مجلس القسم بدراسة نتائج الاختبارات وتحليلها.

ويعزو الباحث حصول الفقرة التي يعبر فيها أعضاء هيئة التدريس على أن مجالس الأقسام تؤدي هذه المهمة بدرجة كبيرة جداً، وذلك بوضع الخطط وتقويمها بين كل فترة وأخرى من أجل تطوير المناهج وتحديثها، لتكون مواكبة للتطورات والمستجدات في مجالات المعرفة بشكل عام والتخصص الذي تدرسه الأقسام بشكل خاص.

أما حصول الفقرة رقم (2) والتي تُعبر عن مدى مساهمة مجالس الأقسام في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة بدرجة كبيرة جداً، فهذا يعبر عن مدى قيام مجالس الأقسام بالمساهمة

الفعالة في تسيير شؤون الطلبة، و الدور الكبير الذي تلعبه هذه المجالس في حل المشاكل الإدارية والتعليمية، من حيث الحضور، والغياب، والتسجيل، والحرمان، ووضع جداول الامتحانات، على الرغم من أن كل جامعة يوجد فيها مجلس اتحاد طلبة وعمادة شؤون الطلبة لتسيير أمور الطلبة، وهذه إشارة واضحة إلى وجود علاقات فعالة بين هذه المجالس وأعضاء الهيئة التدريسية (مجال الأقسام). واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة الدخيل (2000).

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة سنبل (1994) التي أفادت أنه نادراً ما يساهم عضو هيئة التدريس في مثل هذه الأمور.

أما الفقرتان رقم (6)، و (8) اللتان حصلتا على أدنى درجات فاعلية اتخاذ القرارات لمجال المهام التعليمية بدرجة (متوسطة).

فالأولى من وجهة نظر الباحث، والتي عبرت عنها استجابات أعضاء الهيئة التدريسية بأن مجالس الأقسام الأكاديمية تقوم بدراسة مشروعات البحوث العلمية بدرجة (متوسطة)، يعتبر مؤشراً إيجابياً من ناحية شعورهم بأهمية البحوث العلمية لتطويرهم و تطوير الجامعة والمجتمع المحلي، لأن البحوث العلمية تعطي الجامعة معناها الحقيقي، وتميزها عن المدرسة من جهة، ومن جهة أخرى تعبير عن عدم الاهتمام الكافي بهذا الموضوع والذي يعزبه الباحث إلى الوقت المخصص للبحوث العلمية. فالمعروف بأن العبء التدريسي لعضو الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية هو في الأغلب (12) ساعة معتمدة وتعادل (3-4) مساقات مختلفة وتعادل (40) ساعة عمل أسبوعياً من تحضير للمساقات، ووضع أسئلة الامتحانات، وتصحيح الأبحاث، والتقارير، وحضور الاجتماعات، وعدم تخصيص موارد مالية للبحوث العلمية، وهذا كله يؤدي إلى إرهاق عضو هيئة التدريس، وإسقاط ذلك على مجالس الأقسام، وعدم الحرية الأكاديمية وعدم وضوح سياسة الجامعة.

أما الفقرة التي تخص موضوع الاختبارات و تحليلها، فيعتقد عضو هيئة التدريس بأن مجالس الأقسام لم تعط هذا الموضوع الاهتمام المطلوب رغم حساسية وأهمية الموضوع للطلاب والمقرر وعضو هيئة التدريس، حيث تعتبر الاختبارات التقليدية من المشكلات التي تعاني منها

الجامعات، وتسبب في بعض الأحيان المظاهر السلبية المؤثرة في العملية التعليمية، مثل التركيز على الجانب المعرفي القائم على التلقين والحفظ، وشيوع الكتب المختصرة والمذكرات.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الكبيسي (1995) من أن مجالس الأقسام تناقش أساليب التقويم و الاختبارات.

2. مجال المهام الإدارية:

دلت نتائج الجدول رقم (16) ص (141) أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الكلية لمجال المهام الإدارية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74.8%). وقد وصلت النسبة المئوية لمجال المهام الإدارية على الفقرتين (10)، و (18)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (80.4%)، و (80.2%) ونصهما:

10- يُوصي مجلس القسم تعيين أعضاء الهيئة التدريسية الجدد.

18- يُحدد المجلس حاجات القسم من أعضاء الهيئة التدريسية.

أما أدنى درجات فاعلية اتخاذ القرارات لمجال المهام الإدارية فكانت على الفقرتين (12)، و (14)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (70%)، و (71.2%) ونصهما:

12- يُوصي مجلس القسم تفريغ المعيدين والمحاضرين لإكمال دراستهم.

14- يدرس مجلس القسم طلبات الإجازة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.

ويعتقد الباحث أن الفقرتين اللتين حصلنا على درجات فاعلية اتخاذ القرارات لمجال المهام الإدارية اللتين تتعلقان بتعيين أعضاء الهيئة التدريسية الجدد، وتحديد حاجات القسم من أعضاء الهيئة التدريسية، ما هو إلا تعبير عن الثقة في سياسة الجامعات بخصوص التعيينات البعيدة عن الوساطة والمحسوبية، وعدم تدخل الضغوطات سواء أكان في قمة الهرم التنظيمي أو خارجية

لجهات متنفذة، وفي أغلب الأحيان يكون التعيين للكادر المتفوق علمياً من أوائل الكليات والذي تم تطويره أكاديمياً، وكذلك سياسة استقطاب الكفاءات العلمية المتبعة في جامعاتنا الفلسطينية.

وبالنسبة للفقرتين اللتين حصلنا على أدنى درجات فاعلية اتخاذ القرارات لمجال المهام الإدارية وذلك بخصوص توصية مجلس القسم تفريغ المعيدين و المحاضرين لإكمال دراستهم وطلب الإجازة العلمية، فيعزو الباحث ذلك إلى أن موضوع البعثات التعليمية يخضع لتقدير الجهات المانحة أو الممولة لهذه البعثات، من حيث الشروط لقبول من يقع عليه الاختيار ويوصى به قسمه على الرغم من أن الدرجة كانت كبيرة.

3. مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات:

دلت نتائج الجدول رقم (18) ص (143) أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الكلية لمجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78.8%)، وقد كانت أعلى الدرجات فاعلية اتخاذ القرارات لمجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات على الفقرتين (33)، و (21)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (85.4%)، و (82.8%) ونصهما:

33- يُعدّ محضراً بما يتخذ في اجتماع مجلس القسم من قرارات وتوصيات وإقراره.

21- يوضع جدول أعمال لكل جلسة من جلسات مجلس القسم.

أما أدنى درجات فاعلية اتخاذ القرارات لمجال ممارسة اتخاذ القرارات على الفقرتين (20)، و (24) النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (74.4%)، و (75%) ونصهما:

20- يتم تحديد مواعيد ثابتة لجلسات مجلس القسم.

24- يتم توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ توصيات بشأنها بشكل مناسب لكل موضوع.

ويعتقد الباحث حصول الفئرتين اللتين حصلتا على درجات فاعلية اتخاذ القرارات لمجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات لهما دلالات إيجابية. فالفقرة التي تشير إلا أن مجالس الأقسام تُعد محاضر بما يتخذ في اجتماعاتها من قرارات وتوصيات ويتم إقرارها بالتوقيع عليها، لهو دليل على أهمية هذه الاجتماعات كطريقة وأسلوب في اتخاذ القرارات تعتمد مجالس الأقسام. فالمحاضر يتم فيها حفظ الأفكار واقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية، ويكون مرجعاً للاستفادة مما ورد فيه من قرارات وتوصيات لتطوير القسم وسجل رسمي لإنجازات القسم واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة عيداروس (1994).

أما الفقرة التي تشير إلى وضع جدول أعمال لكل جلسة من جلسات مجلس القسم، فهو دلالة إيجابية على الإدارة العلمية لهذه الجلسات، والتي تعتمد الأسلوب العلمي لعقد الاجتماعات كطريقة وأسلوب، و ذلك بوضع جدول أعمال لكل جلسة و تزويد أعضاء المجالس به قبل الاجتماع بوقت كاف. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدخيل (2000)، و اختلفت مع دراسة عودة (1997) التي أفادت بأن (55.8%) من عينة الدراسة رأت بأن اجتماعات مجلس القسم لا يتم التخطيط لها بعناية، بل أن الموضوعات تطرح مباشرة من أعضاء المجالس داخل الاجتماع دون سابق علم وتدرج الموضوعات ليس لها أهمية. كذلك اختلفت مع دراسة عيداروس (1994) التي توصلت بعدم وجود جدول أعمال في أغلب المجالس.

أما الفئرتان اللتان حصلتا على أدنى الدرجات، فيعتقد الباحث بالنسبة لموضوع تحديد مواعيد ثابتة لجلسات مجلس القسم، فيمكن أن يُعزى إلى التباين في أنظمة الجامعات في تحديد موعد اجتماعات مجلس القسم، و اختلفت النتيجة مع دراسة الدخيل (2000) كون الجامعات السعودية وخاصة كليات المعلمين موضوع الدراسة يتم اجتماع مجلس القسم بدعوة من رئيسه مرة كل شهر على الأقل، وفق ما ورد في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات السعودية. هذا بالنسبة للفقرة الأولى، أما الفقرة الثانية والتي تشير إلى توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ توصيات بشأنها بشكل مناسب لكل موضوع، فيعد الباحث هذه الدرجة المتدنية ربما يرجع ذلك إلى قلة خبرة بعض رؤساء الأقسام في إدارة الاجتماعات. واتفقت هذه النتيجة

مع دراسة الدخيل (2000)، واختلفت مع دراسة هاينز (1988) حين ذكر هاينز أن أسس إدارة الاجتماعات الفعّالة الإدارة الفعّالة للوقت، واختلفت مع دراسة عيداروس (1994) التي ورد فيها أن رئيس مجلس القسم يستغل وقت الاجتماع بشكل فعّال من خلال التوزيع السليم للوقت على الموضوعات المراد اتخاذ قرارات بشأنها، والاختلاف نتيجة للاختلاف الزمني والمكاني للبحث.

4. خلاصة النتائج لفاعلية اتخاذ القرارات:

دلت نتائج الجدول رقم (19) ص (145) إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام للأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (76%).

وقد كانت أعلى درجات مجالات فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في المجالات التالية:

1. مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة وصلت إلى (78.8%).

أما أدنى درجات فاعلية اتخاذ القرارات فكانت على النحو التالي:

1. مجال المهام التعليمية بدرجة كبيرة وصلت إلى (74.4%).

2. مجال المهام الإدارية بدرجة كبيرة وصلت إلى (74.8%).

ويعزو الباحث إجابات أفراد العينة على مجال كيفية ممارسة مجالس الأقسام لعملية اتخاذ القرارات الكبيرة ما هو إلا مؤشرٌ إيجابيٌ على أن مجالس الأقسام الأكاديمية تمارس الإجراءات والأنشطة التي حددتها استبانة الفاعلية (أداة الدراسة) من أجل الوصول إلى قرارات فعّالة بدرجة كبيرة، وأن المناقشات والمداولات التي تجري بين أعضاء المجالس الأكاديمية من أجل الوصول إلى نتائج وحلول للموضوعات والقضايا المدرجة بجدول الأعمال تجرى بطريقة فعّالة وبدرجة كبيرة، وذلك يعود إلى أن مجالس الأقسام أكثر قرباً واتصالاً مع أعضاء الهيئة التدريسية من

مجالس الكليات ومجالس العمداء ورؤيس الجامعة، نتيجة لوجود بعض الإجراءات البيروقراطية، كذلك نجاعة استخدام الاجتماعات كأحد طرق اتخاذ القرارات الجماعية من قبل مجالس الأقسام وفق ما ذكره الباحث في الإطار النظري، كذلك إلمام أعضاء هيئة التدريس وأنظمة الجامعات (الثقافة التنظيمية) المتعلقة بالمشاركة عن طريق الاجتماعات في اتخاذ القرارات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الدخيل (2000)، واتفقت مع دراسة فينديش (Fiendish,1997) التي أظهرت أثر المشاركة في تحسن و زيادة فاعلية اتخاذ القرارات، واختلفت مع دراسة عودة (1997) والتي أفادت بأن أفراد عينة الدراسة يرون عدم فاعلية المناقشات والمداولات التي تجري في مجالس الأقسام من أجل التوصل إلى نتائج وحلول للموضوعات المدرجة بجدول الأعمال.

واختلفت أيضاً مع دراسة سنبل (1994) والتي أفادت بعدم وجود قنوات معروفة لصنع واتخاذ القرارات، و يتم احتكار القرارات من قبل الذين يشغلون مناصب إدارية.

واختلفت مع دراسة عيداروس (1994) والتي أشارت إلى وجود معوقات كبيرة في عملية ممارسة اتخاذ القرارات مما أدى إلى انخفاض درجة فعالية ممارسة اتخاذ القرارات، واختلفت عن دراسة الكبيسي (1995) والتي أشارت إلى عدم فعالية دور الأقسام الأكاديمية في صنع السياسة الأكاديمية.

ويعزو الباحث هذه الاختلافات إلى طبيعة المجتمعات التي أجريت عليها الدراسة، كذلك إلى اختلاف الأنظمة واللوائح و القوانين التي تحكم مجالس الأقسام، وكذلك إلى المركزية والنمط الإداري السائد في تلك المجتمعات.

كذلك يعزو الباحث اجابات أفراد العينة على مجال المهام التعليمية، والذي جاء كأدنى درجات فاعلية اتخاذ القرارات ولكن بدرجة كبيرة وصلت إلى (74.4%)، إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية ممثلة بمجالس أقسامها تمثل سلطة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمنهاج والطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، وأساليب التدريس، وتقويم الاختبارات والبحوث العلمية التي تخصهم.

ومن المعروف أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية توصف أحوالهم بالثبات والاستقرار، حيث دوام الراتب وارتفاعه وثبات الوظيفة، وقد يعزو الباحث إلى أن عينة جامعة القدس - أبو ديس تعاني من أزمة مالية أثرت على أدائهم في اتخاذ القرارات الفعّالة في مجال المهام التعليمية، مما أثر على النتيجة بشكل عام.

واتفقت مع دراسة عودة (1997)، واتفقت مع دراسة الدخيل (2000).

واختلفت عن دراسة موسى (1995) والتي أفادت بان فاعلية الممارسات الأكاديمية بلغت درجة عالية في الجامعات الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن دراسة موسى كانت في عهد وجود السلطة الوطنية ووجود استقرار، أما دراسة الباحث فكانت في نهاية إنتفاضة الأقصى.

واختلفت مع دراسة الخوالدة و مرعي (1991) والتي أفادت بان أعضاء الهيئة التدريسية يتخذون القرار السليم في مجال التقويم والتدريس والنمو المهني المستمر في مجال التخصص. ويعزو الباحث ذلك إلى حالة الاستقرار التي تعيشها الجامعات الأردنية والإرث التعليمي المتقدم لجامعة اليرموك خاصة.

واختلفت عن دراسة صوان وآخرون (1988) والتي أفادت بان مستوى الجوانب الإيجابية للمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية (التعليمية) يتسم بالارتفاع. ويعزو الباحث إلى الاستقرار في جامعة أم القرى في السعودية واختلاف الزمن الذي طبقت فيه الدراسة، كذلك اختلفت عن دراسة الكبيسي (1995) والتي أفادت بفاعلية الأقسام الأكاديمية في تشكيل السياسة الأكاديمية للجامعات. ويعزو الباحث ذلك أيضا لحالة الاستقرار النفسي الذي يعيشه كل من الطالب والمدرس في جامعة قطر، كذلك اعتمد الكبيسي في دراسته على تحليل الوثائق الرسمية للجامعة كمحاضر الأقسام و التقارير ولم يستخدم الاستبانة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

دلت نتائج الجدول رقم (20) ص (147) وباستخدام معامل الارتباط بيرسون بأن العلاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما إلى (0.70) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.0001).

ويعزو الباحث هذه النتيجة الإيجابية إلى:

1. الفلسفة والأسلوب الإداري والقيادي لدى القائمين على الجامعات الفلسطينية (الإدارة) في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية، ممثلة بمجالس الأقسام الأكاديمية القائم على تفويض السلطة ومنح الصلاحيات والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التنظيمية الأمر الذي ترتب عليه الإحساس بالثقة والراحة النفسية، وبالتالي تحسين مستوى الأداء والمشاركة الجماعية وارتفاع فاعلية اتخاذ القرارات.

2. اعتماد تفويض السلطة كمفهوم إداري حديث من قبل القائمين على الجامعات الفلسطينية كأحد المظاهر الناجحة، والذي انعكس إيجابياً على عطاء أعضاء الهيئة التدريسية وتسهيل العمل والسرعة في الإنجاز والثقة بالنفس وفاعلية في اتخاذ القرارات.

3. التزام القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية بالقيم التنظيمية القائمة على التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد من خلال رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية كقنوات لتدقيق وتبادل المعلومات بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية، ويعكس ذلك العلاقة الإيجابية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

4. النمط الإداري السائد في الجامعات الفلسطينية هو النمط الديمقراطي مع ميل نحو اللامركزية الإدارية مع إيمانه بمبدأ تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار من خلال اتخاذ قرارات جماعية فاعلة تتلقى التأييد والدعم وقابلية التنفيذ.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة شاكو (Shacko,1987) التي دلت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الديمقراطي الذي يمارسه مدير المنظمة ومدى تحقيق المنظمة لأهدافها، واتفقت أيضاً مع كل من دراسة مايسكي (Mayeski,1991)، ودراسة باركر وبريس (Parker&Price,1994)، ودراسة كنج وآخرون (King et.al,1996) التي أظهرت في نتائجها بأن هناك ارتباطاً موجباً بين أسلوب الإدارة والديمقراطية التي تعتمد المشاركة بين المدير والمدرس وبين اتخاذ القرارات الفاعلة التي ترفع مستوى التعليم في المدرسة، ودراسة الشرشير (2005) التي أظهرت نتائجها أن الأسلوب القيادي الديمقراطي له علاقة إيجابية بفاعلية اتخاذ القرارات، واتفقت مع دراسة بروست (Brost,2000) التي أظهرت نتائجها بوجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة واتخاذ القرارات، ودراسة إيرلين (Arlene,1996) التي توصلت إلى أن خلق وابتكار بيئة إيجابية للتغيير تتمثل في إعادة النظر و توسيع شمولية مفهوم القيادة من خلال تفويض السلطات للهيئة التدريسية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والابتعاد عن سياسة القيادة الواحدة المتمثلة في الرئيس فقط. واتفقت مع دراسة فادل (Fadal,2004) التي أظهرت نتائجها بأن تفويض السلطة هو المفتاح الرئيس لاتخاذ القرارات الفعالة، وزيادة الإنتاجية والالتزام والنتائج النهائية للمنظمات. ودراسة كيتل (Kittel,1994) والتي دلت نتائجها عن علاقة إيجابية بين التفويض وفاعلية اتخاذ القرارات. واختلفت عن دراسة شولتير (Showalter,2002) والتي دلت نتائجها بأن التفويض نادراً ما كان ينتج عنه اتخاذ قرارات فعالة. ويعزو الباحث ذلك الاختلاف لاستخدام الباحث منهج مختلف واستخدام النظرية الهيكلية لاتخاذ القرارات كإطار نظري.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، والجامعة، وسنوات الخبرة في التدريس، وفيما يلي توضيح ذلك:

1. متغير الجنس:

دلت نتائج الجدول رقم (21) ص (148) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تفويض السلطة لمجالات (النمو المهني، والمكانة (المنصب)، وفعالية الذات، والأثر) والدرجة الكلية لتفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، حيث بلغ متوسط الاستجابة عند الذكور (3.94) درجة، بينما وصل المتوسط عند الإناث (3.77) درجة.

من الطبيعي أن تكون المؤسسات الأكاديمية، مثل الجامعات، لا تميز في العمل بين الرجل والمرأة، وأن تولي تميز الفرد وعلمه وعطاءه وإخلاصه في العمل الاهتمام الأكبر، لذا جاءت النتيجة منسجمة مع هذا التوجه وبأن أعضاء الهيئة التدريسية يعتقدون ويحسون بأن التفويض الممنوح لهم لا يختلف بينهم بسبب الجنس. إلا أن نتيجة مجال اتخاذ القرار عكس غير هذا التوجه ولصالح الذكور. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى انخفاض نسبة أعداد أعضاء الهيئة التدريسية الإناث في الجامعات الفلسطينية مقارنة مع الذكور، وأن الرجال أكثر إهتماماً في المشاركة في اتخاذ القرار ورسم السياسات الإدارية من النساء.

2. متغير نوع الكلية:

دلت نتائج الجدول رقم (22) ص (149) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء

الهيئة التدريسية وفي الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير نوع الكلية في جميع مجالات تفويض السلطة، وكذلك الدرجة الكلية لتفويض السلطة.

ويرى الباحث بان هذه النتيجة طبيعية لرؤية عضو الهيئة التدريسية ذي التخصص العلمي والتخصص الإنساني بان درجة التفويض ليس لها علاقة بتخصصاتهم وان مهمة عضو الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية هي مهمة التدريس أولاً وأخيراً، وهو مهم في تخصصه وفي مجال امتلاكه للمعرفة في ذلك التخصص، فالمتميز متميز بصرف النظر عن تخصصه سواء أكان إنسانياً أم علمياً.

3. متغير المؤهل العلمي:

دلت نتائج الجدول رقم (23) ص (150) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تفويض السلطة لمجالات: (النمو المهني، والمكانة (المنصب)، وفعالية الذات، والأثر) والدرجة الكلية لتفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه.

ويعزو الباحث نتيجة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الدكتوراه مقارنة بحملة مؤهل الماجستير، وهذه نتيجة منطقية يمكن تبريرها بان حملة مؤهل الدكتوراه تتاح لهم فرص إشغال المناصب الإدارية في الغالب. الأمر الذي يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرار والإحساس بالتفويض من قبل أصحاب القرار الذين بدورهم يجذبهم الخبرة التي تنثرى مع ارتفاع المؤهل. وفي العادة يتم التفويض لأشخاص ذوي الخبرة الأطول أو الشهادة العلمية الأعلى، وهذا يعكس إحساسهم بالاستقرار الوظيفي وأنهم يمتلكون ما يستحقون من التفويض. أما حملة مؤهل الماجستير فهم من الطبيعي أن يعبروا عن إحساسهم بالتفويض في مجال اتخاذ القرار بصورة أقل لأن معظمهم ذوي خبرة قليلة ومعيّنون حديثاً، والترقي يأتي من خلال اكتساب شهادة علمية أكبر لتثبيت أنفسهم.

4. متغير التصنيف الوظيفي:

دلت نتائج الجدول رقم (24) ص (151) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تفويض السلطة لمجالات: (النمو المهني، والمكانة (المنصب)، وفعالية الذات، والأثر) في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال اتخاذ القرار والدرجة الكلية بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

هذه النتيجة طبيعية برأي الباحث لأن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشغلون مناصب إدارية إضافة إلى المهام الأكاديمية تتاح لهم فرص المشاركة في صنع القرار، ويكونون ضمن ما يسميه كتاب الإدارة (نطاق التمكن ونطاق الإشراف) لرؤساء الجامعات والمناصب الإدارية تنتقل بينهم وليس لسواهم، وهذا ما عبرت عنه النتيجة الكلية لتفويض السلطة لمتغير التصنيف الوظيفي. بينما الأكاديمي التعليمي فمهامه على الأغلب ذات طابع أكاديمي وعلاقته مع الطلبة، وهذه العلاقة لا تحتاج إلى تفويض سلطة، ولا تحتاج إلى كثير من التفويض ليختار الطريقة المناسبة لتعليم الطلبة، أو لتطوير نفسه مهنياً لكي يدرك مكانته وفعاليته الذاتية وأثره في محيطه الجامعي.

5. متغير الجامعة:

دلت نتائج الجدول رقم (26) ص (152) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدد من المبررات، وهي:

1. ميل جامعاتنا الفلسطينية إلى اللامركزية في تسير شؤونها.

2. اعتماد جامعاتنا على نمط إداري يتعامل بإيجابية مع المضامين الإدارية والشخصية ويهتم بالجامعة كمفهوم وليس كمكان فقط، وكنشاط وليس كبناء فقط، ودلالة ذلك درجة التفويض الكبيرة جداً التي عبر عنها أعضاء الهيئة التدريسية في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

3. اعتماد القائمين على هذه الجامعات تعيين رؤساء جامعات وإداريين من خريجي الجامعات الأوروبية والأمريكية والتي بدورها تتداول مفهوم التفويض في جميع المؤسسات سواء الأكاديمية والتجارية والصناعية وغيرها.

4. حالة الاستقرار والثبات التي يعيشها عضو الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من حيث دوام الوظيفة، وثبات وارتفاع الراتب، بالإضافة إلى العديد من الامتيازات التي تقدم له مع الاستمرار في العمل.

6. متغير سنوات الخبرة في التدريس:

دلت نتائج الجدول رقم (29) ص (155) وباستخدام اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجالات تفويض السلطة الدالة: (اتخاذ القرار، والمكانة (المنصب)، وفعالية الذات، والأثر)، والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، دلت بأن الفروق على المجالات: (اتخاذ القرار، والمكانة (المنصب)، وفعالية الذات، والأثر)، والدرجة الكلية لتفويض السلطة كانت دالة إحصائياً فقط بين أصحاب الخبرة من (5) سنوات إلى (10) سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات، بينما المقارنات الأخرى لم تكن دالة إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لكون الفئة أكثر من (10) سنوات بمجال الخبرة في التدريس وصلت إلى مرحلة القناعة فيما تقدمه له الجامعة، وفي الغالب انسجمت وتكيفت مع جميع معطيات نظام الجامعة والثقة بالفرد ذي الخبرة الطويلة من قبل أصحاب القرار الأمر الذي

يجعله يتولى مناصب إدارية مما يعكس أثراً إيجابياً على إحساسه بالاحترام و في أداء المهام التعليمية والشعور بالانتماء للجامعة وتقدمها.

أما بالنسبة للفئة من (5) سنوات إلى (10) سنوات في الغالب فلم يتكيفوا مع البيئة الجامعية بعد وأمامهم حاجات واهتمامات غير مشبعة، خاصة في تولي مناصب إدارية، وليشاركوا في صنع ورسم السياسات الإدارية الأمر الذي ينعكس إيجابياً عليهم ولكن بدرجة أقل.

وهذه النتيجة انسجمت مع الإطار النظري وفق نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard cited in Hoy & Miskel, 1991) بأن الفرد عندما يصل إلى مستوى عالٍ من النضج مع الوقت والخبرة في العمل والتدريس يكون لديه اهتمام عالٍ بالعمل والعلاقات.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، نوع الكلية، المؤهل العلمية، التصنيف الوظيفي، الجامعة، و سنوات الخبرة في التدريس.

1. متغير الجنس:

دلت نتائج الجدول رقم (30) ص (156) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العلاقات الإنسانية القائمة بين أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام الأكاديمية التي لا تميز بين الجنسين في العمل، سواء أكان الأكاديمي والإداري، وطبيعة الأنشطة المتداولة أثناء تأدية هذه الأقسام لمهامها التعليمية والإدارية، وممارسة اتخاذ القرارات.

2. متغير نوع الكلية:

دلت نتائج الجدول رقم (31) ص (157) على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية ولصالح الكليات العلمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعات الفلسطينية بالكليات العلمية كونها بحاجة إلى مختبرات ومعامل وأجهزة علمية متطورة وكتب ودوريات باللغة الإنجليزية لغة التدريس في الكليات العلمية، حتى يستطيع عضو هيئة التدريس متابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصه. كذلك قد يعود إلى جدية وارتفاع الأداء لدى طلبة الكليات العلمية بحكم أن قبولهم جاء لارتفاع معدلاتهم كشرط لقبولهم. فمرونة إدارة الجامعة واهتمامها بتوفير مستلزمات الكليات العلمية وجدية وارتفاع أداء الطلبة في الكليات العلمية انعكس على استجابات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة قياس فاعلية اتخاذ القرارات للمجالات الثلاثة والدرجة الكلية، ويدلل الباحث على ذلك بجامعة النجاح الوطنية وافتتاحها لبرنامج الدكتوراه في قسم الكيمياء عام (1997م)، وحصولها على جائزة عبد الحميد شومان تسع مرات، وجائزة (SANTE ANDROWS) العالمية عام (2000م)، و جائزة هشام حجاوي عام (2002م) للعلوم التطبيقية في قطاع الصناعات الدوائية، و جائزة البنك الإسلامي عام (2004م) في العلوم التطبيقية، والتوسع في مبانيها وكلياتها ومختبراتها العلمية.

3. متغير المؤهل العلمي:

دلت نتائج الجدول رقم (32) ص (158) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك رؤساء الأقسام مهارات تعليمية وإدارية وقيادية وصفات شخصية تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق أهداف القسم والجماعة وذلك بإدراكه وإدراك حملة مؤهل الدكتوراه وحملة مؤهل الماجستير بأنهم يلتقون جميعاً بمهمة التدريس.

4. متغير التصنيف الوظيفي:

دلت نتائج الجدول رقم (33) ص (159) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية على مجال المهام الإدارية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية على مجالي المهام التعليمية وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

ويرى الباحث بأن هذه النتيجة هي تعبير طبيعي إذ أن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشغلون المراكز الإدارية تتاح لهم المشاركة في صنع القرارات، وأقرب إلى مراكز القرار، الأمر الذي أظهر أن القيادة الإدارية القائمة على مجالس الأقسام الأكاديمية إدارة فاعلة وتتمتع بالكفاءة العالية من حيث الفاعلية في المهام الإدارية، مثل تعيين وتحديد أعضاء الهيئة التدريسية الجدد ومناقشة القضايا المتعلقة بالطلبة، كذلك إلى الفاعلية في مزاولة أنشطة مجالس الأقسام للتوصل إلى قرارات واقتراحات لذلك الأكاديمي الإداري عبر عن فاعلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلبية احتياجات القسم والزملاء والطلبة مما انعكس ذلك على الدرجة الكلية.

أما بالنسبة لمجال المهام التعليمية لكل من الأكاديمي الإداري والأكاديمي التعليمي فقد تم التعبير عن هذا الأمر وبشكل متساوٍ من حيث عدم الاهتمام بموضوع طلبات الإجازة العلمية لإكمال دراستهم وتطورهم الأكاديمي، وقد يكون للجامعات مبرراتها في الاختيار تبعاً للجهة الممولة أو المانحة أو لاعتبارات خصوصية القائمين على كل جامعة.

5. متغير الجامعة:

دلت نتائج الجدول رقم (35) ص (160) من خلال استخدام تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

هذه النتيجة دعمت رأي الباحث بأن القيادات الإدارية تميل في تسير شؤونها نحو اللامركزية وبنمط إداري ديمقراطي إنساني. ودليل ذلك العلاقة القوية ما بين ما يمنح من تفويض للسلطة وللصلاحيات والفاعلية في اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، والذي دلت عليه نتيجة العلاقة الارتباطية القوية والذي دعمها متغير الجامعة، الأمر الذي يؤدي إلى وضوح لوائح وصلاحيات الأقسام في اتخاذ القرارات، وبالتالي تؤهله لاتخاذ قرارات فاعلة في جميع مجالات الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وهذا يتفق مع ما ورد في أدبيات الإدارة بشكل عام، والإدارة التعليمية بشكل خاص، بضرورة منح وتحديد الصلاحيات واللوائح كي يفهمها الجميع ليدركوا المسؤوليات والواجبات المناطة بهم وفق ما ذكر مصطفى والنابة (1986) من أن الأقسام الأكاديمية لا يمكن أن تؤدي وظائفها على النحو الذي يحقق أهدافها العلمية التربوية، إلا إذا وضع نظام إداري يقوم على اشتراك السلطة الإدارية العليا مع الجهات التنفيذية، والتعاون فيما بينهم في كل ما يتصل بشؤون التعليم، واتفقت مع دراسة جريونسكي (Grzegwinski, 1993) التي تؤكد على أن البناء التنظيمي الجديد والاستقلالية المعززة بأسلوب المشاركة والتفاوض تؤدي إلى اتخاذ قرارات فاعلة.

6. متغير سنوات الخبرة في التدريس:

دلت نتائج الجدول رقم (37) ص (162) من خلال استخدام تحليل التباين الاحادي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب، وهي:

1. ان مجالس الأقسام الأكاديمية اعتمدت أسلوب الاجتماعات في عقد جلساتها التي تعتمد على المشاركة الجماعية، والتي عادة ما تُستخدم لتحسين الفاعلية التنظيمية والتي توجد ثقافة تنظيمية إبداعية وإيجابية التي تعتمد على نشاط عضو هيئة التدريس، وحبه للعمل، وفي صنع قرارات فاعلة تخص الطلبة وعضو هيئة التدريس، والمنهاج، وثقافة الإبداع والإنجاز في أنشطة مجالس الأقسام المتعلقة بمهمة التدريس وجميعها ليست بالضرورة أن تعتمد على سنوات الخبرة في التدريس.

2. أهمية الأقسام الأكاديمية كوحدات إدارية في الجامعات الفلسطينية والتي ينبع منها القرارات الفاعلة. ولا تفرض عليها من قبل الإدارة العليا، ويتفق ذلك مع ما ذكره فهمي (1989)، ومطر (1987)، وبخاري (1994) بان مجالس الأقسام، هي منطلق حيثيات وأساسيات القرارات التي تتخذها الإدارة العليا لأنها تمثل سلطة في اتخاذ القرارات الفاعلة التي تخص المنهاج والطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية.

3. دلالة حصول مجالات: (المكانة (المنصب)، وفعالية الذات، والأثر) على درجات كبيرة جداً في درجة تفويض السلطة، وهو مؤشر يدل على أعلى درجات الميل والرغبة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في التأثير على عملية اتخاذ القرارات الفاعلة من خلال التحدث بحرية في اجتماعات مجالس الأقسام، وهذه أمور تعتمد على الفرد ذاته وليس على سنوات الخبرة في التدريس مما انعكس ذلك كله على استجابات أعضاء الهيئة التدريسية المتقاربة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج انكبرستون (Engbreston,1987) التي أظهرت نتائجها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك لرؤساء الأقسام العلمية تعزى لسنوات الخبرة في التدريس.

واختلفت النتائج مع دراسة ريبر (Reiber,2001) التي أظهرت نتائجها بان معظم المديرين أظهروا خبرتهم في تأثيرها على اتخاذ القرارات، والاختلاف يعزیه الباحث لاختلاف مكان البحث والبيئة التي أُجري فيها البحث وأسلوب جمع المعلومات المتمثل بالمقابلة.

التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة و مناقشتها أوصى الباحث بالتوصيات الآتية:

1. الاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونه وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وخاصة الأقسام الأكاديمية من خلال وضع خطة إستراتيجية شاملة على مستوى الجامعات الفلسطينية ووزارة التعليم العالي.
2. ربط مشاريع الأبحاث العلمية واطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع، والعمل على توظيف نتائج البحوث العلمية في ميادين الحياة الاجتماعية المتعددة.
3. ضرورة إثراء المكتبة في الجامعات الفلسطينية بأحدث الكتب والدوريات والمراجع والبحوث والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة التربوية وبخاصة فيما يتعلق بأحدث النماذج العالمية المعاصرة في القيادة وبأحدث الوسائل والأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الفاعلة.
4. توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.
5. الاهتمام من قبل الأقسام الأكاديمية بدراسة نتائج الاختبارات وتحليلها وتقديم تقرير لمجلس الكلية والعمداء ورئيس الجامعة عن كل فصل دراسي من أجل رفع مستوى مهنة التدريس والعاملين وإتاحة الفرصة لها بالتجديد ومراجعة مناهجها وطرقها وأساليبها.
6. اهتمام مجالس الأقسام الأكاديمية بأساليب التقويم والاختبارات وعدم الاعتماد على الاختبارات التقليدية التي تركز على الجانب المعرفي والتلقين وانتشار المذكرات والكتب (الدوسيات) المختصرة والغش.
7. منح مجالس الأقسام مزيداً من الصلاحيات، وخاصة في اتخاذ القرارات في النواحي التعليمية.

8. ضرورة إعطاء مجالس الأقسام صلاحيات ترشيح أعضاء الهيئة التدريسية لإكمال دراستهم وتطويرهم المهني وطلبات الإجازات العلمية.

9. ضرورة منح مجالس الأقسام الأكاديمية صلاحية ترشيح أعضاء الهيئة التدريسية لحضور المؤتمرات والندوات العلمية خارج فلسطين لما في ذلك من تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية للإطلاع على ما يستجد من معلومات وعلى خبرات جديدة تفيدهم في التدريس والبحث العلمي وتطوير عمل وأداء الأقسام ومجالسها.

10. على رؤساء الأقسام مراعاة توزيع الوقت على الموضوعات المراد مناقشتها واتخاذ قرارات أو توصيات بشأنها بشكل مناسب لكل موضوع.

11. ضرورة أخذ رأي أعضاء مجالس الأقسام في تحديد الوقت المناسب لعقد الاجتماعات حتى يستطيع الجميع الحضور والمشاركة في المناقشات والمداولات بإيجابية.

12. إجراء دراسات في الموضوع نفسه على جامعات قطاع غزة وعلى جامعات حكومية وإضافة متغيرات ديمغرافية لم يتطرق لها الباحث في دراسته مثل متغير نوع الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس (عربية، أوروبية، شرقية)، ومتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مدرس).

13. اعتماد رؤساء أقسام قادرين على التعاطي مع لغة الأبحاث بطريقة علمية متطورة ومتجددة.

المراجع

- أولاً: المراجع العربية.

- ثانياً: المراجع الأجنبية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

البشايرة، زيد علي والرواضية، صالح محمد والسلطاني، عبد الحسين شاكر. (2005). "مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة بأساليب التدريس الجامعي ومدى استخدامهم لها فعلياً والسبل المقترحة لتطويرها"، مجلة دراسات - العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، مج(32)، ع(1)، ص.ص: 15-30.

البوهي، فاروق شوقي. (2001). "الإدارة التعليمية والمدرسية"، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر.

الجيوسي، محمد وجاد الله، أحمد. (2000). "الإدارة علم وتطبيق"، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الحوامدة، نضال صالح والكساسبة، محمد مفضي. (2000). "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة: دراسة ميدانية"، مؤتة للبحوث والدراسات، مج(15)، ع(6)، ص.ص: 141-195.

الخشروم، محمد. (1998). "إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

الدخيل، عبد الله بن محمد بن سعد. (2000). "فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الدويك، تيسير، وآخرون. (1995). "أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي"، ط(5)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الزعبي، دلال محمد نياب. (2004). "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، مج(5)، ع(3)، ص.ص: 305-337.

الزعبي، فايز وعبيدات، محمد. (1997). "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد. (2000). "نظرية المنظمة والهيكل والتصميم"، ط(1)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

السهلاوي، عبد الله عبد العزيز و الناجم، سعد عبد الرحمن. (1996). "المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في كليتي التربية والزراعة بجامعة الملك فيصل في صنع القرار الإداري"، (بحث رقم 125) غير منشور، كلية التربية- مركز البحوث التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.

الشامي، إبراهيم عبد الله. (1994). "بعض مهام أعضاء هيئة التدريس وواقع أدائها كما يدركها الطلاب والأعضاء بجامعة الملك فيصل بالإحساء"، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ع(6)، ص:ص 10 - 134.

الشماخ، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم. (2000). "نظرية المنظمة"، ط(1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشنواني، صلاح. (1999). "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية"، طبعة (1999)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). "مفاهيم إدارية حديثة"، ط(1)، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). "الإدارة الرائدة"، ط(1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطبيب، أحمد محمد. (1999). "الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (1998). "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي- سلوك الأفراد و الجماعات في النظم"، ط(2)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العطية، ماجدة. (2003). "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"، ط(1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العلاق، بشير عباس. (1998). "مبادئ الإدارة"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

العميرة، محمد. (1999). "مبادئ الإدارة المدرسية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفضل، مؤيد عبد الحسين وشعبان، عبد الكريم هادي صالح. (2003). "الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي"، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.

القاضي، فؤاد. (1997). "إدارة التغيير"، ط(1)، القاهرة، مصر.

القلان، يوسف محمد. (1989). "مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري"، مطابع شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.

القريوتي، محمد قاسم. (2000). "نظرية المنظمة والتنظيم"، ط(1)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم. (2001). "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، دار الصفاء ودار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

الكبيسي، عبد الله جمعة. (1995). "نظرة تحليلية لجهود قطر في مجال تطوير إدارة الأقسام الأكاديمية"، حولية كلية التربية، جامعة قطر، قطر، ع(12)، ص: 40-62.

الكرمي، حسن سعيد. (1978). "الغني الأكبر"، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.

الكيلاني، ماجد عرسان. (1997). "التربية والتجديد وتنمية الفاعلية عند المسلم المعاصر"، مكتبة دار الإستقامة، مكة المكرمة، السعودية.

اللوزي، سليمان وزويلف، مهدي وعلاونة، علي وفريجات، حيدر والطراونة، مدحت.
(1998). "أساسيات في الإدارة النظريات الإدارية- العملية الإدارية- وظائف المنشأة"،
ط(1)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المغربي، كامل وزويلف، مهدي وعلاونة، علي. (1995). "أساسيات في الإدارة"، ط(1)، دار
الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

النابة، نجاه عبد الله. (1994). "واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة
الإمارات العربية المتحدة"، مجلة دراسات الخليج العربي، الرياض، السعودية، ع(49)،
السنة(14)، ص.ص: 53 - 96.

النمر، سعود بن محمد. (1990). "السلوك الإداري"، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك
سعود، الرياض، السعودية.

الهوري، سيد. (1997). "اتخاذ القرارات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

الهوري، سيد. (1976). "المدير الفعال- دراسة تحليلية لأنماط المديرين"، مكتبة عين شمس،
مصر.

أبو زيد، محمد عبد الحميد. (1977). "أثر التفويض في الإصلاح الإداري"، دار النهضة
العربية، مصر.

أبو سمرة، محمود أحمد وقرنيع، قمر الدين علي وجبر، أحمد فهم. (2003). "المشكلات التي
تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"، مجلة إتحاد الجامعات العربية،
ع(31)، ص.ص: 241 - 285.

أوشي، وليم جي. (1991). "النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z)"، ترجمة حسن محمد
ياسين، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.

أيوب، نادية. (1994). "نظرية القرارات الإدارية"، منشورات جامعة دمشق، سوريا.

بالدريدج وآخرون. (1981). "صنع السياسات والقيادة الفعالة: دراسة عن الإدارة الجامعية في الولايات المتحدة"، *المجلة العربية للإدارة*، مج(5)، العددان(2،1)، ص.ص: 120-141.

بامقيداح، أنيس. (1991). "تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية و التعليم في الجمهورية اليمنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، عمان.

بخاري، سلطان سعيد مقصود. (1994). "أهم المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية في كل من جامعة أم القرى، وجامعة عبد العزيز"، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ع(31)، ص.ص: 5 - 30.

بدر، حامد. (1985). "فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، الكويت، مج (13)، ع(1)، ص.ص: 50 - 76.

بربر، كامل. (1996). "الإدارة عملية ونظام"، ط(1)، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

بلال، محمد إسماعيل. (2005). "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

تايبيركو، ل، وآخرون. (1996). "العمليات المركزية في الإدارة التربوية"، إعداد قسم السياسة التربوية والتخطيط "اليونسكو"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.

توفيق، جميل أحمد. (1999). "إدارة الأعمال - مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

جاد الرب، سيد محمد. (2005). "السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة"، مطبعة العشري، السويس، مصر.

جوهر، صلاح الدين. (1980). "مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

حبيب، مجدي عبد الكريم. (2001). "دراسات حديثة في تنمية مهارات صنع القرار: المداخل و البرامج"، مجلة علم النفس، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، ع (60)، السنة (15)، ص.ص: 6-19.

حرب، محمد. (1998). "الإدارة الجامعية"، ط(1)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حريم، حسين. (2003). "إدارة المنظمات منظور كلي"، ط(1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خصاونة، سامي عبد الله. (1986). "أساسيات في الإدارة المدرسية"، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

دره، عبد الباري والمدهون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي. (1994). "الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي"، ط(1)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.

درويس، عبد الكريم وتكلا، ليلي. (1992). "أصول الإدارة العامة"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

دويكات، فيصل عبد الجليل. (2000). "تمط القيادة و تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ذياب، أمجد تركي. (2004). "تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

رسمي، محمد حسن. (2004). "أساسيات الإدارة التربوية"، ط(1)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

- زايد، عادل وسليم، محمد. (1994). "القرارات والاتصالات الإدارية: الجوانب النظرية والتطبيقية"، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- سالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد والدهان، أميمة ومخامرة، محسن. (1998). "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط(6)، مركز الكتب الأردني، شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمان، الأردن.
- ستراك، رياض. (2004). "دراسات في الإدارة التربوية"، ط(1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سنبل، فائقة عباس. (1994). "مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار بجامعة أم القرى"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- شرشير، صباح سليم. (2005). "الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية- فلسطين"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- شهاب، إبراهيم بدر. (1995). "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عُمان، ع(61)، السنة(17)، ص.ص: 225-246.
- شيخة، عبد المجيد عبد التواب والمسند، شيخة عبد الله. (1994). "كفاءة رئيس القسم الأكاديمي"، حولية كلية التربية، جامعة قطر، قطر، ع(11)، ص.ص: 5-30.
- عبد الفتاح، نبيل عبد الحفيظ. (1994). "البعد الإستراتيجي لعملية إتخاذ القرارات"، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عُمان، ع(57)، السنة(16)، ص.ص: 156-175.
- عبد الله، عبد الصمد. (1987). "الإدارة الجامعية وقضية النزاع الطلابي تصور جديد لقيادة جامعية فعّالة"، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، ع(6)، ص.ص: 170-185.
- عماد الدين، منى مؤتمن. (1997). "حل المشكلات واتخاذ القرارات"، رسالة المعلم، عمان، الأردن، مج(38)، ع(1)، ص.ص: 62-70.

عودة، محمد أمين. (1997). "دور و فعالية مجالس الأقسام العلمية في تحديد السياسات الخاصة للأقسام العلمية بجامعة الكويت: دراسة استطلاعية"، *مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، مج(9)، عدد(1)، ص.ص: 170-194*.

عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (1994). "صنع القرار و اتخاذه في الجامعات المصرية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

فايد، عبد الحميد بهجت. (1982). "أصول الإدارة والتنظيم"، جامعة أسيوط، مصر.

فرانيسيس، ديف وودكوك، مايك. (1995). "القيم التنظيمية"، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.

فهمي، محمد يوسف الدين. (1989). "اتجاهات التغيير والتطوير في التعليم الجامعي وموقف جامعات الخليج منها"، *رسالة الخليج العربي، ع(28)، السنة(9)، ص.ص: 120-149*.

قناديلي، جواهر أحمد صديق. (1994). "دور رؤساء الأقسام في جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

كلادة، ظاهر محمود. (1997). "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، نواف. (1999). "القيادة الإدارية"، ط(6)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، نواف. (1998). "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، ط(5)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد. (2004). "الإدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

محروس، محمد الأصمعي وطهطاوي، سيد أحمد. (1994). "موجز دراسة في منظومة المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، سوهاج، مصر، ع(9)، ص.ص: 110 - 146.

مرسي، محمد منير. (1975). "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، ط(2)، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

مرشد، سمير أسعد. (1988). "مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة"، *مجلة جامعة الملك عبد الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة*. مج(1)، ص.ص: 190 - 235.

مطاوع، إبراهيم عصمت. (2003). "الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية-عالمية"، ط (1)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

مطر، سيف الإسلام علي. (1987). "رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي"، *المجلة العربية لبحوث التعليم العالي*، ع(6)، ص.ص: 126 - 149.

موسى، أحمد محمد عبد ربه. (1995). "فاعلية الممارسات الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

نشوان، يعقوب. (1986). "الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

نصر الله، حنا وآخرون. (1999). "مبادئ في العلوم الإدارية "1" الأصول و المفاهيم المعاصرة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

هاينز، ماريوت أي. (1988). "إدارة الأداء"، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.

هيبه، سلامة محمد إبراهيم. (1993). "استخدام نظم المعلومات الإدارية في ترشيد القرارات في قطاع التأمينات"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

ياغي، محمد عبد الفتاح. (1994). "مبادئ الإدارة العامة"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Acker, E. E. (1995). Faculty moral and satisfaction in the academic workplace of the Pennsylvania State system at higher education universities, Unpublished doctoral dissertation, Temple University-1994, **Dissertation Abstracts International**, 55/08-A, p.228.
- Arlene, F.H.(1996). **Creating A Positive Environment for Change**, Canada.
- Barnard, Chester-I.(1976). **The Functions of The Executive**, Harvard University Press.
- Brost, P.(2000). Shared Decision Making for Better Schools, **Principal leadership**, London, p.p:58-63.
- Burke, S.H.(1970). Strengthening administration through effective delegation, **Pakistan Administrative Staff College Journal**,Vol.8, No.1, p.p:21-31.
- Carlson, G. E. (1995). An analysis of Illinois teachers perceptions of empowerment. Unpublished doctoral dissertation. Northern Illinois University– 1994, **Dissertation Abstracts International**, 55/07–A,p.1754.
- Ckacko,H.(1987)."**Administrators' Methods of Upward Influence Goals Motivational Need and Perceptions of Supervisors, Leadership Styles**",(Unpublished Doctoral Dissertation),Vol.99, No.6,1320-A.

- Delorenzo, David.(1999). Relationship of Cooperative Education Exposure to career Decision making self-efficiency and career focus of control, **Dissertation Abstracts International**, Vol.59-11A, p.4065.
- Drummoud, Helga.(1991). **Effective Decision Making**, Kogan Page Limited, London.
- Duke, Daniell.(1981). Studying Shared Decision Making In School In Samuel B. Bacharach (Ed.), **Organizational Behavior In Schools and School Districts**, Praeger, New York.
- Engbreton, Charles.(1987). An Analysis of Leadership Behavior of Decision Chair Persons In Wyoming Communit College, **Dissertation Abstracts International**, Vol.47,No. 9.
- Fadal, Sylvester.(2004).Employee empowerment as a business optimization technique: Utilizing continuous training and development, participation rights and decision making authority., **Dissertation Abstracts International**, Vol. 64, No.12A, p.4533.
- Ferrari, Frank Joseph.(1991).Empowerment for effective School: A study of middle school principals and levels of teacher participation in organizational decision-making, USA Pennsylvania, **Dissertation Abstracts International**, Vol.52-12A,No.AA19214156.p.4160.
- Fiendish,Nancy. 1999). Characteristics Training and Principles perceptions of Arizona Mandon Ted School Councils, Shared, Decision Making, Arizona Public Education, **Dissertation Abstract International**, Vol.54-03A,No.AA19828174, p.672.

- Glimpse, Joan Imal. (1999). Comparisons of Problem Solving Processes of Educating Administrator leadership, Gender Decision Making University of Texas, **Dissertation Abstracts International**, Vol.59-01A, No.AA19822603,p.35.
- Grzywinski, Carol Marie.(1993). Academic Decision-Making at Public Colleges in New York at Buffalo, **Dissertation Abstracts International**, Vol.54, No.6, p.2066.
- Hosinger. R.W.(1989). A secondary school model of teacher empowerment. Unpublished doctoral dissertation, Coloumbia University Teachers College, **Dissertation Abstracts International**. 49/ 09-A, p.2471.
- Huber, George-P.(1988). **Managerial Decision Making**, Scott and Foresman Company, Glerview, Illinois.
- Jablonski, M. A. (1992). Leadership styles of women college presidents. (Unpublished doctoral dissertation), Boston University, **Dissertation Abstracts International**, 53/03-A, p.676.
- Johnson, P. E & Short, P.M. (1998). Principals leader power, teacher empowerment, teacher compliance, and conflict, **Educational Management & Administration**, London, Vol.26, No.2,p.p:147-159.
- King, Jacqueline-E.(1996). The decision to go to College, USA Washington, **ERIC**, AN:ED398775.
- Kittell, Andrew Joseph.(1994). The relationship of shared decision-making and teacher empowerment, **Dissertation Abstracts International**, Vol.55, No.11A:p.3357.

- Klecher, Beverly & Loadman, William-E.(1996). Dimensions of Teacher Empowerment: Identifying New Roles for Classroom Teachers in Restructing Schools, USA Kentucky, **ERIC**, AN:ED405304.
- Lightfoot, S. L. (1986). On goodness in schools: Themes of empowerment, **Peabody Journal of Education**, Vol.63, No.3,p.p: 9-28.
- Maeroff, G. I. (1988). A blueprint for empowerment teachers, **Phi Delta Kappan**, Vol.69,p.p: 471-477.
- Martin, Barbara-N. & Crossland, Barbara & Johnson, Judy A. (2001). Is There a connection: Teacher Empowerment, Teachers' Sense of Responsibility, and Student success?, **ERIC**, ED460116,SP040473.
- Mayeski, Fran.(1991). Moving Toward Effective Teacher Empowerment through Improved Decision Making at a Secondary School in Wyoming, USA Colorado, **ERIC**, ED3366819,EA023265.
- Miller, Margaret Dickinson. (1998). The impact of the principals' academy on teacher perception of their empowerment in group decision making in west Virginia faculty senates, West Virginia University; 0256, **Dissertation Abstracts International**, Vol.60, No.06A:p.1853.
- Moody, Paul-E.(1984). **Decision making**, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Morris, Vivian Gunn & Nunnery, John-A.(1993). Teacher Empowerment in a Professional Development School Collaborative, USA Tennessee, **ERIC**, AN:ED368678.

- Netzer, L.A. & Eye, G. G. & Stevens, D. M. & Benston, W.W. (1979).
Strategies for instructional management, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Parker, Louise-E. & Price, Richard-H. (1994). Empowered managers and empowered workers: The effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making, Santa Monica, **PsyLIT Journal Articles**, Vol.47, No.8, p.p:911-928.
- Pashiardis, Petros.(1994). Teacher Participation in Decision Making, **International Journal of Educational Management**,Vol.8, No.5, p.p:14-17.
- Prescott, Bregan-D.(1980).**Effective Decision-Making**, Gower Publishing Company Limited, Wesmead, England.
- Reiber, Gwendloyn.(2001). Ethical dimensions of Administrative Decision Making, in Georgia southern university, **Dissertation Abstracts International**, A62/10, No:AAC772, p.3260.
- Rinehart, J. S. & Short, P. M. (1991). Viewing reading recovery as a restricting phenomenon, **Journal of School Leadership**, Vol.1, No.4, p.p:379-399.
- Rinehart, J. S. & Short, P.M. & Short ,R.J. & Eckley, M. R. (1998). Teacher empowerment and principal leadership: Understanding the influence, **Educational Administration**, Vol.34, p.p:630-649.

- Ryan,Doris-W. (1972). The Internal Organization of Academic Departments, **The journal of higher Education**, Vol.XLII, No.6, p.p:416-464.
- Shapiro, Arthur-S. & others.(1993). Enhancing Teacher Effectiveness, Empowerment, and the Restructuring Process, via an Organizational Decision-Making Process, USA Oklahoma, **ERIC**, ED358541, EA024977.
- Short, P. M. & Greer, J. T. (1997). **Leadership in empowerment schools: Themes from innovative efforts**, Columbus, OH: Prentice - Hall.
- Short, P. M. & Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. **Educational and Psychological measurement**, Vol.52, p.p:951-960.
- Showalter, Joseph W.(2002). Searching for Empowerment: The Structuration of Decision-Making Groups in Urban Schools, U.S.A., Pennsylvania, **ERIC**, (S. N.).
- Simon, Herbert.(1961). **Administrative Behavior of Decision Making, Processes in Administrative Organization**, Macmillane Co., New York.
- Stephen, Robbins.(1990). **Organizational Theory**, 3rd ed., Englewood, N.J: Prentice - Hall Inc.
- White , P. A. (1992). Teacher empowerment under "ideal" school site autonomy, **Educational Evaluation**, Vol.14, No.1,p.p: 69-83.

Gore, William-J.(1962). **Decision Making Approach**, in S. Mailick Van Ness(ed),**Concepts and Issues in Administrative Behavior**, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Zimmerman, M. A. & Rappaport, J.(1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment, **American Journal of Community Psychology**, Vol.16, No.5,p.p: 725-750.

الملاحق

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة في صورتها الأولية

ملحق رقم (2): استبانة الدراسة في صورتها النهائية

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة

ملحق رقم (4): كتب تسهيل مهمة الباحث من جامعة النجاح الوطنية إلى الجامعات الفلسطينية

جامعة بيت لحم

جامعة بير زيت

جامعة الخليل

الجامعة العربية الأمريكية - جنين

جامعة القدس - أبو ديس

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة في صورتها الأولى.

سعادة الدكتور الفاضل..... حفظه الله.

تحية الوفاء والبناء وبعد،

أضع بين يدي سعادتك فقرات مقترحة لبناء استبانة من قسمين عن دراسة بعنوان (العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية) وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية – نابلس.

علماً بأن القسم الأول: لقياس تفويض السلطة القسم الثاني: لقياس فاعلية اتخاذ القرارات. وتهدف هذه الدراسة التعرف إلى:

1. درجة ممارسة أعضاء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لعملية التفويض في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية
 2. فاعلية اتخاذ القرارات لدى أعضاء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
 3. العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات لدى الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
 4. أثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والجامعة، والكلية، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في التدريس) على كل من درجة ممارسة تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات لدى أعضاء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- ولما كنتم من ذوي السمعة الطيبة، ولما تتمتعون به من الكفاءة العلمية العالية، أرجو من سعادتك التكرم بالموافقة على تحكيم الاستبانة من حيث :

1. مدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة وللواقع الفلسطيني.
 2. مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه.
 3. مدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض.
 4. من حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى.
 5. من حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات.
 6. إبداء الملاحظات وتحسين صياغة الفقرات وإضافة ما تراه مناسباً من الفقرات.
- ونحيطكم علماً بأن الاختيارات أمام كل فقرة من الفقرات ستكون من خمسة خيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة).

ولكم جزيل الشكر والتقدير على ما تقدمونه من ملاحظات وآراء وتوجيهات سيكون لها عظيم الأثر في إثراء الدراسة والمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهدافها.

مع خالص شكري وتقديري لسعادتك

الباحث: إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا

البيانات الأولية:

أرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب:

البيانات	المتغيرات	الرقم
☐ ذكر ☐ أنثى	النوع الاجتماعي	1
☐ جامعة النجاح الوطنية ☐ جامعة بير زيت ☐ جامعة بيت لحم ☐ جامعة القدس (أبو ديس) ☐ الجامعة العربية الأمريكية (جنين) ☐ جامعة الخليل	الجامعة	2
☐ إنسانية ☐ علمية	الكلية	3
☐ دكتوراه ☐ ماجستير	المؤهل العلمي	4
☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐ محاضر ☐ مدرس	الرتبة الأكاديمية	5
☐ أقل من (5) سنوات ☐ من (5) سنوات إلى (10) سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات .	سنوات الخبرة في التدريس	6

القسم الأول: الفقرات الخاصة بقياس تفويض السلطة.

المجال الأول: فقرات بعد اتخاذ القرار				
الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرات		ملاحظات أو تعديلات أو إعادة صياغة
		مناسبة	غير مناسبة	
1	أعطى السلطة للتحكم في البرامج الدراسية.			
2	أشارك مجلس القسم في اتخاذ القرارات والتوصيات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في القسم.			
3	أشارك مجلس القسم في القرارات المتعلقة في اختيار أعضاء الهيئة التدريسية الجدد.			
4	أستطيع تحديد جدولي الدراسي.			
5	يأخذ رئيس القسم بأرائي الخاصة بشؤون قسمي.			
6	زملائي في القسم يطلبون نصائحي.			
7	أملك الفرصة لمشاركة مجلس القسم في القرارات المتعلقة بالأفكار المبدعة.			
8	أشارك في القرارات والتوصيات التي تتعلق بميزانية القسم.			
9	لدي القدرة على التخطيط للمسابقات التي أدرسها.			
10	أنا متخذ قرارات في مجال عملي التدريسي.			
11	أمتلك السيطرة على جدول أعمالي اليومي.			
12	لدي القدرة على تدريس ما أختاره.			
13	لدي الحرية لاتخاذ قرارات حول ما يجب تعليمه.			
14	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص المناهج.			
المجال الثاني: فقرات بعد النمو المهني				
15	أقوم بوظيفتي في بيئة مهنية.			
16	أعمل بمهنية من قبل رئيس القسم.			
17	أمتلك الفرصة للنمو المهني.			
18	أعطى الفرصة للتعليم المستمر (الاشتراك في المؤتمرات، الدورات... الخ).			
19	أمتلك الفرصة للتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.			
20	أعتقد أن امكانياتي وقدراتي بالقسم تستثمر بشكل سليم.			

21	أتلقي تغذية راجعة جيدة عن مدى كفاءة أدائي.			
22	أراعي مصلحة الطلبة في مجال النمو المهني.			
23	أعتقد بأن لدي الفرصة للنمو عن طريق العمل يومياً مع الطلبة.			
24	أعتقد أنني استطعت تطوير نفسي في مجال البحث العلمي.			
المجال الثالث: فقرات بعد المكانة (المنصب)				
الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرات		ملاحظات أو تعديلات أو إعادة صياغة
		مناسبة	غير مناسبة	
25	أعتقد بأنني أملك احترام زملائي في القسم.			
26	أعتقد بأنني فعال كعضو هيئة تدريس في قسمي.			
27	أحظى بدعم زملائي في القسم.			
28	أملك معرفة جيدة في مجال تخصصي.			
29	يشعروني زملائي بأنني جيد فيما أقوم به من عمل في القسم.			
30	أنا راضٍ عن طبيعة العمل الذي أؤديه في القسم.			
31	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني اعمل في هذه الجامعة.			
المجال الرابع: فقرات بعد قيمة الذات				
32	أعتقد بأنني أساعد الطلبة ليصبحوا متعلمين مستقلين.			
33	أفوض الطلبة في بعض المهام.			
34	أشارك في البرامج المهمة للطلبة.			
35	أرى الطلبة يتعلمون.			
36	أتصور أنني قادر على إحداث التغيير الإيجابي في طلبتي.			
37	أهتم بتطوير وتحسين أداء قسمي.			
38	أعتقد بأنني إيجابي فيما أقوم به تجاه قسمي.			

المجال الخامس: فقرات بعد الأثر			
الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرات	
		مناسبة	غير مناسبة
ملاحظات أو تعديلات أو إعادة صياغة			
	أعتقد بأن لدي القدرة لإنجاز الأشياء.		
	أشارك في تطوير الكادر الأكاديمي في قسمي.		
	أعتقد بأن لدي تأثيراً إيجابياً في قسمي.		
	أترك أثراً جيداً لدى طلبة القسم.		
	أساعد طلبتي على القيام بأبحاث ميدانية تخدم الجامعة والمجتمع المحلي.		
	أحرص على المشاركة في الأنشطة العلمية بالقسم.		
	لدي القدرة على صنع القرارات المتعلقة بقسمي.		
	أدرك بأنني امتلك الفرصة في التأثير على زملائي في القسم.		

القسم الثاني: الفقرات الخاصة بقياس فاعلية اتخاذ القرارات

المجال الأول: فقرات بعد اتخاذ القرار			
الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرات	
		مناسبة	غير مناسبة
1	يقترح مجلس القسم تطوير الخطط والمناهج الدراسية.		
2	يساهم مجلس القسم في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة.		
3	يبحث مجلس القسم تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.		
4	يحدد مجلس القسم احتياج مواد القسم من الكتب والدوريات ليتم تأمينها في مكتبة الجامعة.		
5	يقترح مجلس القسم استخدام وسائل وأساليب حديثة في تقويم الطلبة.		
6	يدرس مجلس القسم مشروعات البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس.		
7	يحدد مجلس القسم احتياج مواد القسم من الوسائل التعليمية.		
8	يقوم مجلس القسم بدراسة نتائج الاختبارات وتحليلها.		
9	يشكل مجلس القسم لجاناً من أعضاءه لدراسة بعض القضايا التعليمية التي تعرض عليه.		
المجال الثاني: فقرات بعد المهام الإدارية			
10	يوصي مجلس القسم بتعيين أعضاء هيئة التدريس الجدد.		
11	يرشح مجلس القسم أعضاء هيئة التدريس لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية.		
12	يوصي مجلس القسم بتفريغ المعيدين والمحاضرين لإكمال دراستهم.		
13	يوصي مجلس القسم بترقية أعضاء هيئة التدريس.		
14	يدرس مجلس القسم طلبية الإجازة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.		

15	يوزع مجلس القسم المحاضرات والإعمال التدريبية على أعضاء الهيئة التدريسية.			
16	يقوم مجلس القسم بتوزيع أعمال الاختبارات الخاصة بالقسم على أعضاء الهيئة التدريسية.			
17	يناقش مجلس القسم بعض القضايا الإدارية الخاصة بالطلبة.			
18	يحدد المجلس احتياج القسم من أعضاء الهيئة التدريسية.			
المجال الثالث: فقرات بعد ممارسة عملية اتخاذ القرارات				
الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرات		ملاحظات أو تعديلات أو إعادة صياغة
		مناسبة	غير مناسبة	
19	ترتبط القرارات التي يتخذها مجلس القسم بأهداف القسم.			
20	يتم تحديد مواعيد ثابتة لجلسات مجلس القسم .			
21	يوضع جدول أعمال لكل جلسة من جلسات مجلس القسم.			
22	يبلغ أعضاء مجلس القسم بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كاف.			
23	تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المخصص لاجتماع مجلس القسم.			
24	يتم توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ قرارات وتوصيات بشأنها بشكل مناسب لكل موضوع.			
25	يوفر لأعضاء المجلس المعلومات اللازمة عن كل موضوع يعرض عليهم.			
26	يؤخذ رأي أعضاء المجلس في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات.			
27	يشعر أعضاء المجلس بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات والتوصيات.			
28	تتسم قرارات وتوصيات مجلس القسم بالدقة والموضوعية.			

			29	تتخذ قرارات وتوصيات مجلس القسم عن طريق التصويت بالأغلبية.
			30	تتاح فرص متكافئة لأعضاء مجلس القسم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم تجاه القرارات والتوصيات التي يتخذها المجلس.
			31	يتم تركيز الحوار والنقاش أثناء اجتماع مجلس القسم على الموضوعات والقضايا المحددة في جدول الأعمال.
			32	تتم مناقشة مختلف جوانب القضية المطروحة على المجلس قبل اتخاذ قرار أو توصية بشأنها.
			33	يعد محضر بما يتخذ في اجتماع مجلس القسم من قرارات وتوصيات وإقراره.
			34	تعرض محاضر جلسات مجلس القسم على عميد الكلية لإبداء ملاحظاته وتوجيهاته وعرضها على مجلس الكلية.

ملحق رقم (2): استبانة الدراسة في صورتها النهائية.

سعادة عضو الهيئة التدريسية حفظه الله.

تحية الوفاء والبناء وبعد:

أضع بين يدي سعادتك فقرات استبانة مكونة من ثلاثة أقسام عن دراسة بعنوان (العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية) وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية - نابلس، علماً بأن:

القسم الأول: البيانات الأولية.

القسم الثاني: قياس تفويض السلطة.

القسم الثالث: قياس فاعلية اتخاذ القرارات.

وتهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة تفويض السلطة في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
2. التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
3. تحديد العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
4. تحديد أثر المتغيرات التالية: الجنس، والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس على درجة كل من تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

أرجو من سعادتك التكرم وأنتم أهل الثقة والأمانة العلمية بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية تساعد على تحقيق أهداف الدراسة، وأطمئنكم بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكري وتقديري لسعادتكم

الباحث

إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا

القسم الأول: البيانات الأولية

أرجو وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

البيانات	المتغيرات	الرقم
☐ ذكر ☐ أنثى	الجنس	1
☐ جامعة بيت لحم ☐ جامعة بير زيت ☐ جامعة الخليل ☐ الجامعة العربية الأمريكية - جنين ☐ جامعة القدس - أبو ديس ☐ جامعة النجاح الوطنية	الجامعة	2
☐ إنسانية ☐ علمية	نوع الكلية	3
☐ دكتوراه ☐ ماجستير	المؤهل العلمي	4
☐ أكاديمي تعليمي ☐ أكاديمي إداري	التصنيف الوظيفي	5
☐ أقل من (5) سنوات ☐ من (5) سنوات إلى (10) سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات	سنوات الخبرة في التدريس	6

القسم الثاني: الفقرات الخاصة بقياس تفويض السلطة.
الرجاء وضع إشارة (✓) مقابل كل فقرة تمثل وجهة نظركم.

رقم الفقرة	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
المجال الأول: اتخاذ القرار						
1	أُمنح السلطة للتحكم في البرامج الدراسية.					
2	أُشارك مجلس القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في القسم.					
3	أُشارك مجلس القسم في القرارات المتعلقة في اختيار أعضاء الهيئة التدريسية الجدد.					
4	أُستطيع تحديد جدولي الدراسي.					
5	يأخذ رئيس القسم بآرائني الخاصة بشؤون قسمي.					
6	زملائي في القسم يطلبون نصائحي.					
7	أملك الفرصة لمشاركة مجلس القسم في القرارات المتعلقة بالأفكار المبدعة.					
8	أُشارك في القرارات التي تتعلق بميزانية القسم.					
9	أُتخذ القرارات في مجال عملي التدريسي.					
10	أمتلك السيطرة على جدول أعمالي اليومي.					
11	لدي القدرة لتدريس ما أختاره.					
12	لدي الحرية لاتخاذ قرارات حول ما يجب تعليمه.					

المجال الثاني: النمو المهني						
رقم الفقرة	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
13	أقوم بوظيفتي في بيئة مهنية ملائمة.					
14	أعامل بمهنية من قبل رئيس القسم.					
15	أمتلك الفرصة للنمو المهني.					
16	أعطى الفرصة للتعلم المستمر (الاشتراك في المؤتمرات، الدورات...الخ).					
17	أمتلك الفرصة للتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.					
18	أعتقد أن إمكانياتي وقدراتي في القسم تستثمر بشكل سليم.					
19	أتلقي تغذية راجعة جيدة عن مدى كفاءة أدائي.					
20	أراعي مصلحة الطلبة في مجال النمو المهني.					
21	أعتقد بأن لدي الفرصة للنمو عن طريق العمل يومياً مع الطلبة.					
22	أعتقد أنني استطعت تطويراً نفسياً في مجال البحث العلمي.					
المجال الثالث: المكانة (المنصب)						
23	أعتقد بأنني أمتلك احترام زملائي في القسم.					
24	أعتقد بأنني فعال كعضو هيئة تدريس في قسمي.					
25	أحظى بدعم زملائي في القسم.					
26	أمتلك معرفة جيدة في مجال تخصصي.					
27	يشعروني زملائي بأنني جيد فيما أقوم به من عمل في القسم.					
28	أنا راضٍ عن طبيعة العمل الذي أؤديه في القسم.					

					أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الجامعة.	29
المجال الرابع: فعالية الذات						
رقم الفقرة	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
30	أعتقد بأنني أساعد الطلبة ليصبحوا متعلمين مستقلين.					
31	أفوض الطلبة بعض المهام.					
32	أشارك في البرامج المهمة للطلبة.					
33	أرى الطلبة يتعلمون.					
34	أتصور إنني قادر على إحداث التغيير الإيجابي في طلبتي.					
35	أهتم بتطوير وتحسين أداء قسمي.					
36	أعتقد بأنني إيجابي فيما أقوم به تجاه قسمي.					
المجال الخامس: الأثر						
37	أعتقد بأن لدي القدرة على إنجاز الأشياء.					
38	أشارك في تطوير الكادر الأكاديمي في قسمي.					
39	أعتقد بأن لدي تأثيراً إيجابياً في قسمي.					
40	أترك أثراً جيداً لدى طلبة القسم.					
41	أساعد طلبتي على القيام بأبحاث ميدانية تخدم المجتمع المحلي.					
42	أحرص على المشاركة في الأنشطة المختلفة للقسم.					
43	لدي القدرة على صنع القرارات المتعلقة بقسمي.					
44	أدرك بأنني أمتلك الفرصة في التأثير على زملائي في القسم.					

القسم الثالث: الفقرات الخاصة بقياس فاعلية اتخاذ القرارات
الرجاء وضع إشارة (✓) مقابل كل فقرة تمثل وجهة نظركم.

رقم الفقرة	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
المجال الأول: المهام التعليمية						
1	يقترح مجلس القسم تطوير الخطط والمناهج الدراسية.					
2	يساهم مجلس القسم في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة.					
3	يبحث مجلس القسم تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية.					
4	يحدد مجلس القسم حاجات مواد القسم من الكتب والدوريات ليتم تأمينها في مكتبة الجامعة.					
5	يقترح مجلس القسم استخدام وسائل وأساليب حديثة في تقويم الطلبة.					
6	يدرس مجلس القسم مشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.					
7	يحدد مجلس القسم حاجات مواد القسم من الوسائل التعليمية.					
8	يقوم مجلس القسم بدراسة نتائج الاختبارات وتحليلها.					
9	يشكل مجلس القسم لجاناً من أعضائه لدراسة بعض القضايا التعليمية التي تُعرض عليه.					
المجال الثاني: المهام الإدارية						
10	يُوصي مجلس القسم تعيين أعضاء الهيئة التدريسية الجدد.					
11	يرشح مجلس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية.					

					يوصي مجلس القسم تفريغ المعيدين والمحاضرين لإكمال دراستهم.	12
					يوصي مجلس القسم ترقية أعضاء الهيئة التدريسية.	13
					يدرس مجلس القسم طلبات الإجازة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.	14
					يوزع مجلس القسم المحاضرات والأعمال التدريبية على أعضاء الهيئة التدريسية.	15
					يقوم مجلس القسم بتوزيع أعمال الاختبارات الخاصة بالقسم على أعضاء الهيئة التدريسية.	16
					يناقش مجلس القسم بعض القضايا الإدارية الخاصة بالطلبة.	17
					يحدد المجلس حاجات القسم من أعضاء الهيئة التدريسية.	18
المجال الثالث: ممارسة عملية اتخاذ القرارات						
رقم الفقرة	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
19	ترتبط القرارات التي يتخذها مجلس القسم بأهداف القسم.					
20	يتم تحديد مواعيد ثابتة لجلسات مجلس القسم.					
21	يوضع جدول أعمال لكل جلسة من جلسات مجلس القسم.					
22	يُبلغ أعضاء مجلس القسم بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كافٍ.					
23	تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المخصص لاجتماع مجلس القسم.					

				يتم توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ توصيات بشأنها بشكل مناسب لكل موضوع.	24
				يُوفر لأعضاء المجلس المعلومات اللازمة عن كل موضوع يُعرض عليهم.	25
				يُؤخذ رأي أعضاء المجلس في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات.	26
				يشعر أعضاء المجلس بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات.	27
				تتسم قرارات مجلس القسم بالدقة والموضوعية.	28
				تُتخذ قرارات مجلس القسم عن طريق التصويت بالأغلبية.	29
				تتاح فرص متكافئة لأعضاء مجلس القسم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم تجاه التوصيات التي يتخذها المجلس.	30
				يتم تركيز الحوار والنقاش أثناء اجتماع مجلس القسم على الموضوعات المحددة في جدول الأعمال.	31
				تتم مناقشة مختلف جوانب الموضوعات المطروحة على المجلس قبل اتخاذ قرارات بشأنها.	32
				يُعدّ محضراً بما يتخذ في اجتماع مجلس القسم من قرارات وتوصيات وإقراره.	33
				تعرض محاضر جلسات مجلس القسم على عميد الكلية لإبداء توجيهاته وعرضها على مجلس الكلية.	34

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة

أ.د. أحمد فهميم جبر	جامعة القدس
د. حسن محمد تيم	جامعة النجاح الوطنية
د. حسني فهمي المصري	جامعة النجاح الوطنية
د. زياد أمين بركات	جامعة القدس المفتوحة
أ.د. عادل محمد أبو عمشة	جامعة النجاح الوطنية
د. عبد الخالق عبدالله عيسى	جامعة النجاح الوطنية
د. عبد محمد عساف	جامعة النجاح الوطنية
د. عطية محمد مصلح	جامعة القدس المفتوحة
د. علي حسن حيايب	جامعة النجاح الوطنية
د. مجيد مصطفى منصور	جامعة النجاح الوطنية
د. معزوز جابر علاونة	جامعة القدس المفتوحة
د. مفيد محمد الشامي	جامعة النجاح الوطنية
د. يوسف ذياب عواد	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (4): كتب تسهيل مهمة الباحث من جامعة النجاح الوطنية إلى الجامعات الفلسطينية

جامعة بيت لحم

جامعة بير زيت

جامعة الخليل

الجامعة العربية الأمريكية - جنين

جامعة القدس - أبو ديس



التاريخ : 2005/12/24

حضرة الأستاذ الدكتور نائب رئيس جامعة بيت لحم الأكاديمي المحترم

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا (رقم تسجيل 10351540)

الطالب المذكور اعلاه هو احد طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية ، تخصص ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:
(العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية)

ويحتاج الى توزيع استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم الموقرة، يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات واكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا


أ.د. خليل عودة



التاريخ : 2005/12/24

حضرة الاستاذ الدكتور نائب رئيس جامعة بيرزيت الاكاديمي المحترم

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا (رقم تسجيل 10351540)

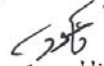
الطالب المذكور اعلاه هو احد طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية ، تخصص ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:
(العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية)

ويحتاج الى توزيع استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم الموقرة، يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات واتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا


أ.د. خليل عودة



التاريخ : 2005/12/24

حضرة الاستاذ الدكتور نائب رئيس جامعة الخليل الاكاديمي المحترم

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا (رقم تسجيل 10351540)

الطالب المذكور اعلاه هو احد طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية ، تخصص ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:
(العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية)

ويحتاج الى توزيع استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم الموقرة، يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات واتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا


أ.د. خليل عودة



التاريخ : 2005/12/24

حضرة الأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة العربية الامريكية الاكاديمي المحترم

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا (رقم تسجيل 10351540)

الطالب المذكور اعلاه هو احد طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية ، تخصص ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:
(العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية)

ويحتاج الى توزيع استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم الموقرة، يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات واثمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. خليل عودة



التاريخ : 2005/12/24

حضرة الاستاذ الدكتور نائب رئيس جامعة القدس الاكاديمي المحترم

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا (رقم تسجيل 10351540)

الطالب المذكور اعلاه هو احد طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية ، تخصص ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:
(العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية)

ويحتاج الى توزيع استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم الموقرة، يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات واتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا


أ.د. خليل عودة

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Relationship Between Delegation of Authority and
Effectiveness of Taking Decisions in the Academic
Departments from the Perspective of the Lecturers
in the Palestinian Universities.**

**Prepared by
Ibraheem Afife Ibraheem Muhanna**

**Supervised by
Dr. Ghassan Hussein Al-Huluow
&
Dr. Abdel Naser Abdel Rahim Al-Qadumi**

***Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master
in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, at An- Najah
National University, Nablus, Palestine.***

2006

237

**The Relationship Between Delegation of Authority and
Effectiveness of Taking Decisions in the Academic
Departments from the Perspective of the Lecturers
in the Palestinian Universities.**

Prepared by

Ibraheem Afife Ibraheem Muhanna

Supervised by

Dr. Ghassan Hussein Al-Huluow

&

Dr. Abdel Naser Abdel Rahim Al-Qadumi

Abstract

This study at identifying to determine the relationship between delegation of authority and effectiveness of taking decisions in the academic departments from the perspective of lecturers in the Palestinian universities. This is done by reaching the degree of delegation of authority and the degree of effectiveness of taking decisions by the various criteria in academic departments from the perspective of lecturers in Palestinian universities.

The study attempted to answer some questions and test some hypotheses:

- What is the degree of delegation of authority in academic departments from the perspective of the lecturers in the Palestinian universities?
- What is the degree of effectiveness of taking decisions in academic departments from the perspective of the lecturers in the Palestinian universities?
- There are no significant statistical differences at ($\alpha=0.05$) between delegation of authority and effectiveness of taking decisions in academic departments from the perspective of the lecturers in the Palestinian universities.

- There are no significant statistical differences at ($\alpha=0.05$) between delegation of authority and effectiveness of taking decisions in academic departments from the perspective of the lecturers in the Palestinian universities attributed to the variables of gender, university, faculty, academic qualification, job classification ,and years of experience in teaching.

The study's society composed of all staff lecturers in the Palestinian universities of (Bethlehem University, Birzeit University, Hebron University, The Arab American University - Jenin, Jerusalem University - Abu Dis, And An Najah National University), The lecturers held PH.D or M.A degrees. The number of the study's society is (1710) for the year (2005/2006). The thesis' sample consisted of (370) members that represented approximately (21%) of the study's society. The study was chosen by using the stratified random sample method.

Also, the researcher conducted his study by using the field descriptive method. In the process of collecting data, the researcher used two questionnaires:

- 1- Delegation of authority questionnaire which consisted of (44) items, distributed by five criteria: decision making, professional development, status (position), self – efficacy, and impact.
- 2- Effectiveness of taking decisions questionnaire which consisted of (34) items, distributed by three criteria: education responsibilities, and administration responsibilities, and the action of taking decisions process.

Moreover, the researcher validated the study tool by presenting it to experts in the fields of educational administration and business

administration, and to Arabic language professionals. In addition, he calculated the reliability coefficient for both questionnaires by using Alpha Chronbach.

The researcher answered the questions of the thesis by using the following statistical processes: Mean value, Percentage value, Person Correlation Coefficient, Independent T-test, One-Way ANOVA, and Scheffee Test.

The study reached the following conclusions:

- The degree of delegation authority in the academic departments from the perspective of lecturers in the Palestinian universities was very high; it was (82.2%).
- The degree of effectiveness of taking decisions in the academic departments from the perspective of lecturers in the Palestinian universities was very high; it was (76%).
- There was a positive relationship that was statistically significant at ($\alpha = 0.05$) between the delegation of authority and effectiveness of taking decisions.
- There were differences statistically significant at ($\alpha = 0.05$) in the delegation of authority between males and females, the difference leaning to males.
- There were differences statistically significant at ($\alpha = 0.05$) in the delegation of authority between PH.D and M.A holders, the difference leaning to PH.D holders.

- There were differences statistically significant at ($\alpha = 0.05$) in the delegation of authority in the criteria of taking decision and the total degree between academic education and academic administration; the difference leaning to academic administration.
- There were differences statistically significant at ($\alpha = 0.05$) in all the criteria and the total level in the delegation of authority in the criteria of experience in teaching from (5) years to (10) years and experience more than (10) years; the difference leaning to more than (10) years experience in teaching.
- There were differences statistically significant at ($\alpha = 0.05$) in the delegation of authority and effectiveness of taking decisions between humanities faculties and science faculties; the difference leaning to science faculties.
- There were differences statistically significant at ($\alpha = 0.05$) in the effectiveness of taking decisions in educational responsibilities, and the action of tacking decisions process and the total degree of the effectiveness of taking decisions in between academic education and academic administration; the difference leaning to academic administration.

According to the study findings the researcher recommends the following:

- Giving more attention to the lecturers' scientific research projects because it is the responsibility of the university, mainly the academic departments.
- Relating scientific projects and M.A and doctoral study to community issues.

- Expanding the responsibilities of the academic departments' councils by participation in department budget allocation.
- Giving more attention to the evaluation methods and studying the test results and analyzing them to improve educational careers and giving workers the opportunity to innovate and revise methods and ways.

