

الإدارة بالتفويض مدخل لفاعلية اتخاذ القرار لدى وكيلات الكليات بجامعة القصيم "دراسة ميدانية"

د. فاطمة عبد المنعم محمد معوض، و د. عواطف علي دخيل الله السيف

١ كلية التربية-جامعة القصيم

٢ كلية التربية-جامعة القصيم

ملخص البحث. يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الإدارة بالتفويض لدى وكيلات الكليات بجامعة القصيم، كمدخل لفاعلية اتخاذ القرار. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على أفراد المجتمع الأصلي من وكيلات الكليات بجامعة القصيم وعددهن (٢٢) وكيلة، وتوصلت النتائج إلى أهم مميزات الإدارة بالتفويض في فاعلية اتخاذ القرار مثل (زيادة الدافعية وتحمل المسؤولية، تحليل مواقف العمل لاتخاذ القرار المناسب، ديمقراطية الإدارة وانسيابية العمل، الاستقلال الإداري)، كما أشارت النتائج إلى أهم صلاحيات التفويض لوكيلات الكليات بجامعة القصيم مثل: (وضع الخطط والبرامج الكفيلة بتطوير الأداء، تشكيل واعتماد لجان الأنشطة الطلابية بالكلية، الرفع باحتياجات الكلية من التجهيزات، عقد الاجتماعات، إصدار القرارات الداخلية التي يقتضيها سير العمل)، وأشارت النتائج أيضا إلى معوقات الإدارة بالتفويض مثل (نقص البيانات والمعلومات، ضعف نظام الحوافز، ضعف ارتباط السلطة المفوضة بقدرات وخبرات الوكالة، قلة الإلمام بقواعد التفويض وشروطه، ضعف المشاركة في اتخاذ القرار). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لدور الإدارة بالتفويض في فاعلية اتخاذ القرار وفق متغير نوع الكلية والدرجة العلمية، بينما يوجد فروق دالة إحصائية وفق متغير سنوات الخبرة.

مقدمة

إن التحول الكبير في أسلوب العمل الإداري الذي يتسم به العصر الحالي والذي يتطلب الانتقال من الدور التقليدي إلى الدور الحديث، جاء نتيجة تطوير العلوم والمعارف وانعكاساتها على التنمية الإدارية وبالتالي الحاجة لممارسة تفويض السلطات لتنوع الأعمال والوظائف التي تضطلع بها كل مؤسسة، ومن الصعوبة بمقدور الإداريين والمديرين من تأدية كل الوظائف والأعمال بمفردهم مهما كانت كفاءتهم والمستوى الإداري الذي يحتلونه، إلا بالتفويض (درويش والشمري، ٢٠١٠، ص ٥٢-٥٣).

كما ترتب على تطور وتعقد الأعمال الإدارية وتزايد الأعباء على القيادات الإدارية، النمو المتزايد في حجم العمل ووظائف الإدارة. مما أدى إلى ضرورة التوجه نحو تفويض السلطة والصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى، تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة، وديمقراطية الإدارة، وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، وجودة القرارات، والاتصال الفعال وتدفق المعلومات، والإبداع الإداري.

ويعد تفويض السلطة أسلوباً مهماً للغاية يتعين على القائد أن ينميه دون إساءة استخدامه أو النظر إليه على أنه وسيلة للتخفيف من المسؤولية فيكون له أثر عكسي، والتفويض يصبح ضرورة إذا نظر إليه على أنه وسيلة لتفويض المسؤولية بكفاءة، ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات القيادة أكبر من قدرتها الشخصية على الاضطلاع بها، وهذا يعني أنه كلما كبر حجم العمل واتسع نطاقه ومداه وتعددت وظائفه يصبح تفويض السلطة أمراً واجباً، وهناك حالات تفرض على القائد أن يُفوض شيئاً من سلطته، من هذه الحالات: ثقل أعباء العمل أو في الحالات التي تقتضي حلاً سريعاً عاجلاً لإحدى المشكلات أو في حالة غياب القائد (مرسي، ٢٠٠٢، ص ١١٥).

وتأتي أهمية الأخذ بمبدأ التفويض الإداري في الجامعات السعودية، انطلاقاً من التزايد الكمي في كليات وأقسام الطالبات بالمملكة، وإدارتها من قبل القيادات الجامعية النسائية. ومن هنا برزت أهمية الإدارة بالتفويض وإعطاء الصلاحيات والسلطات المناسبة لتلك القيادات، بغية تحسين جودة عملية اتخاذ القرار الجامعي.

مشكلة البحث وتساؤلاته

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً ملحوظاً نحو إيجاد أسلوب إداري أكثر ثقة وأقل تقييداً من خلال زيادة تفويض السلطة. ولم تعد الدعوة الآن إلى تفويض السلطة للمديرين توخياً للملاءمة التي كانت دائماً موجودة بالنسبة لعدد من الإجراءات الإدارية، بل إلى تغيير كامل في النظم الإدارية ومن الضروري التمييز منذ البداية بين تفويض السلطة الحقيقي؛ الذي يعني نقل صلاحيات صنع القرار، واللامركزية التي يمكن فهمها على أنها مجرد توزيع مسؤوليات إدارية بين وحدات ومواقع مختلفة (أوريتز وآخرون، ٢٠٠٤).

وعلى الرغم من كون موضوع الإدارة بالتفويض ليس بالموضوع الجديد، إلا أن المعرفة تراكمية تبنى على ما سبقها، والمشكلات البحثية لا تنقطع إنما تكون امتداداً لما تم دراسته. ونظراً لأهمية التفويض باعتباره من المبادئ الأساسية في العمل الإداري، فقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث في مجال التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة مثل: (العنقري، ٢٠١٤)، (المبيريك، ٢٠١٠)، (الحربي، ٢٠٠٧)، على أن تفويض السلطة يسهم بدرجة كبيرة في فعالية الإدارة وتنمية المهارات الإدارية، ويحقق فوائد كثيرة منها توفير الوقت، وسرعة إنجاز المهام، وزيادة الثقة بالنفس لدى القيادات النسائية. وأن المركزية الشديدة وعدم الاستقرار الوظيفي للقيادات من أهم معوقات تطبيق التفويض.

ومن هنا تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور الإدارة بالتفويض في تحقيق فاعلية اتخاذ القرار في كليات البنات بجامعة

القصيم؟ ويتفرع منه تساؤلات فرعية:

- ١- ما فلسفة الإدارة بالتفويض في الجامعات؟
- ٢- ما أهمية الإدارة بالتفويض في اتخاذ القرار الجامعي؟
- ٣- ما واقع الإدارة بالتفويض لدى وكليات الكليات بجامعة القصيم في تحقيق فاعلية اتخاذ القرار؟

- ٤- ما معوقات الإدارة بالتفويض وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرار لدى وكليات الكليات بجامعة القصيم؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة بالتفويض في فاعلية اتخاذ القرار وفق متغيرات (نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

هدف البحث: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الإدارة بالتفويض في كليات وأقسام الطالبات بجامعة القصيم، ودوره في تحقيق فاعلية اتخاذ القرار، وكذلك التعرف على معوقات الإدارة بالتفويض وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرار.

أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من تناوله للمرأة السعودية ودورها في قيادة العمل الجامعي، ومشاركتها في عملية اتخاذ القرار التي تمثل جوهر العملية الإدارية، كما تأتي أهمية البحث من أهمية مفهوم التفويض وارتباطه بالاتجاهات الإدارية الحديثة، وما يترتب عليه من المميزات والفوائد في فاعلية وجودة القرارات.

منهج البحث وأداته: اعتمد البحث على المنهج الوصفي لمناسبته مع طبيعة البحث وأهدافه، مع الاعتماد على أحدث الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

ويستخدم البحث الاستبانة للتعرف على واقع الإدارة بالتفويض في تحقيق فاعلية اتخاذ القرار في بعض كليات جامعة القصيم، من خلال مجتمع الدراسة المكون من وكليات كليات وأقسام الطالبات بالجامعة.

مصطلحات البحث

الإدارة بالتفويض: Administration authorizing يوضح معجم اللغة العربية المعاصر معنى الإدارة في اللغة بأنها: مصدر أدارَ يدير. وتعني مركز الرياسة والتصرف. كما أوضح معنى التفويض في اللغة: لجوء السلطة العليا التي تملك الأمر إلى نقل جزء من سلطتها أو صلاحياتها إلى سلطة أدنى (عمر، ٢٠٠٨).

عُرفت الإدارة بالتفويض اصطلاحاً بأنها "تفويض المدير أحد مرؤوسيه أو أكثر فيعطيه حقاً مفوضاً لصنع قرارات في مجال اختصاصه دون الرجوع له. كما تعني أن يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد المرؤوسين في المستوى الأدنى منه ويترتب على ذلك أن يكون لمن فُوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فُوض فيه دون حاجة ما للرجوع إلى الرئيس المُفوض" (عبد الرسول، ٢٠٠٨، ص ٢٨٣).

وتعرف الإدارة بالتفويض إجرائياً بأنها: منح وكليات كليات البنات بعض السلطات والصلاحيات التي يتم تفويضها من قبل عمداء الكليات المماثلة للبنين، لتفعيل عملية اتخاذ القرار وتحقيق أهداف الكلية.

الفاعلية: Effectiveness أشار معجم اللغة العربية إلى أن فاعلية: مصدر صناعي من فاعل بمعنى مقدرة الشيء على التأثير والوصول إلى النتائج المتوقعة (عمر، ٢٠٠٨).

وتعرف الفاعلية اصطلاحاً بأنها "القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام الموارد المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف (كنعان، ١٩٩٥، ص ٣٨٦).

وتعرف الفاعلية في البحث الحالي بأنها: قدرة وكالة الكلية على اتخاذ القرار المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة، في ضوء تحديد أهداف العمل وأولوياته واختيار الوسائل المناسبة لتنفيذها.

اتخاذ القرار: Decision Taking يشير معجم الرائد أن القرار في اللغة: مصدر قر. وهو ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة أو هو اختيار بين بدائل مختلفة (مسعود، ١٩٩٢). والقرار هو المرحلة النهائية من عملية صنع القرار.

يُعرف اتخاذ القرار اصطلاحاً بأنه "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، ٢٠٠٤).

ويمكن تعريف اتخاذ القرار إجرائياً بأنه: عملية إدارية تتطلب من القيادات الإلمام بالمعلومات الكاملة حول المشكلات والمعوقات القائمة

والمتوقعة في بيئة العمل، للوصول إلى قرار مناسب من خلال اختيار أفضل الحلول لتلك المشكلات. والفاعلية في اتخاذ القرار تعني قدرة وكليات الكليات بجامعة القصيم على توجيه القرارات للمسار الذي يحقق الأهداف المرغوبة.

وكليات الكليات: Vice Dean وكيالة الكلية هي عضو هيئة التدريس المكلفة بالإشراف على الشؤون الإدارية والمالية والتعليمية، والمسؤولة عن تنظيم العمل في الكلية وتسيير شؤونها بما يقتضيه صالح العمل وفق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي. وتُعَيّن وكيالة الكلية من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديات المتميزات بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من معالي مدير الجامعة بناءً على ترشيح من عميد الكلية. وترتبط بعميد الكلية كما أنها من أعضاء مجلس الكلية (www.qu.edu.sa).

الدراسات السابقة

نظراً لأهمية التفويض في نجاح العمل الإداري، فقد تناولته بعض الدراسات والبحوث السابقة من جوانب مختلفة، فنجد دراسة (العنقري، ٢٠١٤) هدفت إلى التعرف على دور تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن موظفات جامعة الملك سعود يمتلكن المهارات الإدارية بدرجة متوسطة، وأن تفويض الصلاحيات يسهم بدرجة كبيرة في تنمية المهارات الإدارية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو (مدى إسهام تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية) باختلاف متغيرات العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو (مستوى المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود) باختلاف متغيرات العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

وأوصت الدراسة بتفويض الصلاحيات للموظفات بما يتناسب مع خبراتهن العلمية والمهنية.

وتناولت دراسة (الصقير، ٢٠١٤) درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. أما مجتمع الدراسة فتكون من (٧٨٨) مديراً ووكيلاً ومعلماً. وشملت عينة الدراسة جميع مديري ووكلاء المدارس وعينة مكونة بنسبة ٣٠% من معلمي المدارس الحكومية وبلغ عدد العينة (٢٤١). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات مديري المدارس للصلاحيات الإدارية تعزى لمتغيرات الخبرة والمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بمنح مزيد من الصلاحيات لمديري المدارس، وتدريب المديرين على ممارسة الصلاحيات في المجالات المالية والإدارية والفنية. وعن مستوى المشاركة في صنع القرار، جاءت دراسة (محمد، ٢٠١٣) لتحديد هذا المستوى لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام مستوى متدنٍ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

وهدف باندور (Bandur, 2012) إلى دراسة آثار تغيير الصلاحيات والمسؤوليات على مستوى المدرسة في إندونيسيا، والتحديات التي تواجه أعضاء مجلس إدارة المدرسة وسبل علاجها. وطبقت الدراسة على عينة من (٥٠٤) من المديرين والمعلمين وأعضاء من المجتمع المحلي والخريجين، كما تم استخدام أسلوب المقابلة، وأشارت النتائج إلى أن

الصلاحيات والمسؤوليات التي تفوض في المدرسة غير كافية لتشجيع العمل داخل المدرسة في جو من الثقة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في تفويض الصلاحيات بالمدرسة.

أما عن واقع ممارسة التفويض، فقد كشفت دراسة (المبيريك، ٢٠١٠) عن واقع ممارسة التفويض لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت النتائج إلى أن التفويض في الصلاحيات يحقق الكثير من الفوائد مثل توفير الوقت، سرعة إنجاز المهام، زيادة الثقة في النفس لدى الموظفات، كما توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تؤثر في تفويض الصلاحية، سواء كان من جانب مديرات المدارس لخوفهن على مناصبهن، وخوفهن من انغلات الأوضاع من أيديهن، أو تعلق الأمر بجانب الموظفات اللاتي يُقَصِّرْنَ بشكل واضح في أداء عملهن. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المديرات على تفويض الصلاحيات لمرؤوساتهن، وتوفير فرص التدريب للمديرات في مجالات تفويض الصلاحيات.

وهدفت دراسة (الحلو، ٢٠١٠) إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على استبانة طبقت على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الجامعات، وتوصلت النتائج إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، ووجود تنظيم إداري مناسب، وأن تفويض الصلاحيات يسهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين. وقد أوصت الدراسة بضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات كي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه، وتدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من أثر قوي على إنجاز عملية التفويض، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهام. وهدفت دراسة (الحربي، ٢٠٠٧) إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على المجالات التي يتم

فيها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الرجالية والنسائية العاملة في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وتوصلت النتائج إلى أن نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية متوسط، كما أن عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات كان من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات.

وهدف دراسة (الصغير، ٢٠٠٦) إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين البالغ عددهم (٩٩) مديراً، وأوضحت النتائج أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط، وفي عمليتي الإشراف والتقييم بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم، منها: ضعف نظم الحوافز، والتدريب، والرقابة، والإشراف. أما بالنسبة للعلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي، فكان هدف دراسة هونج (Hung, J, 2006) التعرف على هذه العلاقة لدى معلمي المدرسة العليا في تايوان، واستخدمت الدراسة طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي، كما توصلت إلى عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، الاستقلالية)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس.

وللتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار جاءت دراسة (مهنا، ٢٠٠٦) للتعرف على هذه العلاقة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني، وأشارت النتائج أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً بنسبة (٨٢,٢%). وكانت درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في

الجامعات الفلسطينية كبيرة بنسبة (٧٦%)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات. وهدفت دراسة باركر وبريس (Parker and Pric, 2004) إلى التعرف على مدى استخدام تفويض السلطة وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة من الموظفين والمديرين في مجال الخدمات الاجتماعية في إحدى عشرة مقاطعة في ولاية متشجان الأمريكية، وتوصلت النتائج إلى تمكين الموظفين وتفويض السلطة لهم، ويتحقق ذلك عندما يوفر الرؤساء لهم سلطة اتخاذ القرار، وتوفير الدعم لهم من خلال إتاحة الحرية اللازمة في اتخاذ القرارات، وكذلك توفير الحوافز المناسبة المشجعة على العمل.

بينما هدفت دراسة ويغنز (Wegner,2004) إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية وتفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين، وتم إجراء الدراسة من خلال مسح ميداني للقياديين والموظفين في ثلاث مؤسسات، وأظهرت النتائج أن تفويض بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين يؤثر إيجابياً في المخرجات التنظيمية في المؤسسة في الوقت الذي يظهر فيه المديرون نمطاً من القيادة التحويلية في السلوك. وتناولت دراسة (الزعبي، ٢٠٠٤) الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، واشتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة هي (الجنس، سنوات الخبرة في التدريس، المرتبة العلمية، التخصص، طبيعة العمل). ودلت النتائج على درجة تفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة، وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرار، النمو المهني، قيمة الذات، الأثر، المكانة. كما أشارت النتائج أن معظم الفقرات التي درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بإعطاء مزيد من التفويض لأعضاء هيئة التدريس، ومناسبة درجة التفويض للمرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس وطبيعة عمله.

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة، يتضح استفادة البحث الحالي من تلك الدراسات في صياغة المشكلة وتحديد الأهداف والإطار النظري والأدوات والنتائج.

جاءت بعض الدراسات مثل (العنقرى، ٢٠١٤)، (الحو، ٢٠١٠)، (مهنأ، ٢٠٠٦)، (Hung,J,2006)، (Parker and Pric, 2004)، (Wegner,2004) لتتعرف

على دور التفويض وأهميته في تنمية المهارات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرار، ورفع مستوى مهارة التنظيم والرضا الوظيفي وتحسين المخرجات التنظيمية وإدارة الوقت لدى العاملين والموظفات بالجامعة. أما عن واقع ممارسة التفويض لدى قيادات التعليم، فجاءت بعض الدراسات لتتناول هذا الواقع ومعوقاته مثل دراسة (الصقير، ٢٠١٤)، (المبيريك، ٢٠١٠)، (الحري، ٢٠٠٧)، (الزعبى، ٢٠٠٤).

واتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في متغير التفويض والمنهج المستخدم وأداة الدراسة، واختلف عنها في ربط الإدارة بالتفويض بمتغير اتخاذ القرار- عدا دراسة (مهنا، ٢٠٠٦) اتفقت مع البحث الحالي في متغيرات الدراسة واختلفت في مجتمع ومكان الدراسة، حيث تم تطبيق البحث الحالي على وكليات كليات وأقسام الطالبات بجامعة القصيم، أما دراسة (مهنا، ٢٠٠٦) طبقت على أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية.

الإطار النظري

أولاً: فلسفة الإدارة بالتفويض في الجامعات

الإدارة بالتفويض في الإسلام:

عند تتبع نشأة مفهوم التفويض نجد ظهوره في الفكر الإداري الإسلامي ومصادره في القرآن الكريم، ففي قوله تعالى على لسان موسى عليه السلام: ﴿وَأَوْضُحْ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ﴾ [٤٤: غافر]، فالتفويض هنا هو رد الأمر إلى غيره. كما كانت ممارسة تلك المفهوم ممارسة عملية في عهد الرسول -صلى الله عليه وسلم- والخلفاء الراشدين.

وكان الرسول -صلى الله عليه وسلم- يتولى أمر من يليه بنفسه، ويولي فيما بعد عنه، فولّى على مكة عتاب بن سعيد بن العاص، وبعث علياً ومعاذ بن جبل وأبا موسى الأشعري إلى اليمن، وفي غزوة

الإيواء استخلف سعد بن عبادة وفي غزوة بواط استخلف سعد بن معاذ. ولم يضع عليه السلام قاعدة لاختيار من سيخلفه، فقد استخلف ابن أم مكتوم وهو أعمى إحدى عشرة مرة. وقام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بتوزيع الأعمال على أرباب الكفاءات والتخصص، ومن ذلك قوله: (أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت إلى ابن كعب ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني فإن الله جعلني له خازناً وقاسماً. ولعل حديث الرسول -صلى الله عليه وسلم- يحدد في إيجاز بليغ جوهر هذه المبادئ حينما يقرر "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته..."، حيث تنوع المسؤوليات التي لا تتم إلا بناء على تفويض السلطة (دهيش وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٥٢-٥٣).

مبادئ الإدارة بالتفويض في الجامعات:

تستند الإدارة بالتفويض على مجموعة من المبادئ تنطلق منها، وتوضح هذه

المبادئ فيما يلي: (عبد الرسول، ٢٠٠٨، ص ٢٨٨-٢٨٩)

١- مبدأ التحديد الوظيفي: يقصد به تحديد وظيفة كل فرد من العاملين داخل المؤسسة بوضوح، حيث إن التحديد الوظيفي يساعد على ارتفاع الكفاءة الإدارية.

٢- مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة: يقصد به تفويض بعض السلطات إلى العاملين حسب قدراتهم وميولهم واستعداداتهم مع معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التسلسل الإداري.

٣- مبدأ مستوى السلطة: يقصد به أن يتعرف كل مدير في كل مرحلة من مراحل المستويات الإدارية على كيفية ممارسة السلطة التي مُنحت له عن طريق الأسلوب الذي تتم به ممارسة هذه السلطة.

٤- مبدأ المسؤولية المطلقة: ويعني التزام العاملين بأداء واجباتهم وفقاً لما يريده القائد، وهذا يعني أن القائد يمكن أن يستخدم

سلطاته في مطالبة الآخرين بأن يُقدّموا خدمات معينة، وبذلك يتحمل العاملون مسؤولية أداء هذه الخدمات على الوجه المطلوب.

٥- مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: ويعني أن لا توجد مسؤولية بدون سلطة، ولا توجد سلطة بدون مسؤولية، فالسلطة والمسؤولية متلازمان ومرتبطين وظيفياً.

٦- مبدأ وحدة القيادة: ويقصد به عدم تعدد الرؤساء، وإصدار الأوامر والتعليمات عن رئيس واحد، وذلك ضماناً لعدم التضارب أو التناقض في الأوامر أو التعليمات.

بالإضافة إلى بعض المبادئ الأخرى للتفويض بالجامعات منها:
- أن يتوافق التفويض مع القوانين والتشريعات وقواعد العمل بالجامعة.

- أن يكون في بعض الاختصاصات والسلطات المحددة مسبقاً.
- أن يتسم التفويض بالوضوح والتحديد الدقيق والإعلان لجميع العاملين بالجامعة.
- أن يتناسب مستوى التفويض مع قدرات ومؤهلات المفوض إليه ومركزه الوظيفي.

مصادر السلطة في الجامعات:

يمكن القول بأن الجامعة تعتمد في سلطاتها على ما يلي:

١- القوانين والتشريعات لتنظيم العمل بالجامعة.
٢- العلم والمعرفة بهدف توجيه أداء العاملين إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

٣- النفوذ: تُستمد سلطة النفوذ مما يمتلكه القائد من صلاحيات ممنوحة له من التنظيم الرسمي. وقد يمارس القائد من خلال هذا النفوذ التسلط والقوة مما ينعكس سلباً على الروح المعنوية والرضا المهني للمرؤوسين.

٤- العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة، وما لها من قوة مؤثرة لا يمكن إغفالها.

٥- التحفيز والمكافأة: يرى بعض القادة أهمية تشجيع وتحفيز المرؤوسين من خلال استخدام أسلوب المكافأة والحوافز للتأثير في المرؤوسين وتحقيق الأهداف المرجوة.

٦- شخصية القيادي وسلوكياته مثل العدالة والموضوعية وتحمل المسؤولية؛ فالسلوك الإداري يؤثر في اتخاذ القرار، كما يتأثر المرؤوسون بشخصية القائد والسير على نهجه باعتباره القدوة.

المهام التي يمكن تفويضها والمهام التي لا يمكن تفويضها:

تتضح المهام التي يمكن تفويضها والمهام التي يصعب التفويض فيها على النحو التالي (الحري، ٢٠٠٨، ص ٨٢-٨٣):

ما يفوض فيه القائد من مهام يتضح فيما يلي:

١- المهام الروتينية والمستهلكة للوقت مثل البحوث والاستفتاءات والإحصاءات والتنسيق.

٢- المهام المكملة التي يمكن تفويضها كوحدة عمل.

٣- الاتصال ووسائله كالرسائل والمكالمات الهاتفية.

٤- الأمور الفنية والتقنية التي تحتاج إلى مختصين.

٥- الأمور المتعلقة بالإجازات والقرارات اليومية البسيطة.

ما لا يمكن أن يفوض فيه القائد من مهام:

١- الاختصاصات الأساسية للقائد الإداري كوضع السياسات

العامة للمؤسسة والتغييرات الجوهرية في سياسة التنظيم.

٢- المهام التي تفوق مهارات وخبرات المرؤوسين.

٣- الأمور التي تتعلق بالجوانب الإستراتيجية أو النظامية أو

السرية أو الأمنية.

٤- تقويم الأداء وتقارير مستوى أداء العاملين.

٥- القرارات المتعلقة بالأوضاع القانونية، والمسائل المالية

كالتصرف في الميزانية وإعادة توزيع القوى العاملة في التنظيم.

مراحل تفويض السلطة بالجامعات:

يأتي التفويض من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية الأعلى، وهو يعني أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من مرؤوسيه بجزء من العمل المناط به، وتمر عملية تفويض السلطة بمراحل يمكن إجمالها فيما يلي:

١- تحديد الأعمال المراد تفويضها: ويعني هذا تحديد العمل الرئيس والأجزاء الأساسية له وتجميعها في مجموعات، أي تنظيم العمل تنظيمًا منطقيًا وفنيًا يتصل بالتخصص وقدرة الأفراد الذين سيكلفون بأدائه.

٢- الوقوف على إمكانات الأفراد المراد تفويض السلطة لهم: ذلك أنه إذا كان تحديد الأعمال ضروريًا، فإنه من الضروري التأكد من أن الشخص أو الأشخاص من وكلاء وإداريين لديهم الكفاءة على ممارسة هذه السلطات التي ستفوض إليهم.

٣- تكليف المرؤوس: طبعي أن الشخص الذي يكلف بعمل ما، ينبغي أن يفوض بسلطات للقيام بهذا العمل حتى يكون مسؤولاً أمام رئيسه الذي فوضه هذه السلطات وكلفه بهذه المهام.

٤- مسؤولية المرؤوس: عن المهام المكلف بها ويتصل بذلك تعرض من يفوض السلطة للمحاسبة أو المساءلة إن قصر المفوض إليه في القيام بما فُوض به. (البوهي، ٢٠١١، ص ٤٠-٤١).

ويمكن القول إن مراحل التفويض بالجامعات تتضمن الخطوات التالية:

- تحديد ما يجب عمله من مهام وتحليل العمل المطلوب إنجازه.
- تحديد حدود المسؤولية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة.
- توفير قنوات للاتصال وتوظيف وسائل التقنيات الحديثة في تفعيل عملية الاتصال.
- منح السلطة اللازمة وإعطاء مساحة من الحرية في طرق إنجاز الأهداف وأساليبها.
- متابعة أعمال ومهام التفويض ومستوى الإنجاز، والتوجيه إلى المسار الصحيح في تحقيق الأهداف.

مميزات تطبيق الإدارة بالتفويض في الجامعات:

١- تحقيق أكبر عائد ممكن؛ فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة. فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث إنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، ويهيئ مجالاً أوسع للتفكير حيث يشارك أكثر من مستوى في إنجاز العمل.

٢- يحقق التفويض إعداد القادة في المستقبل على كل مستوى، وذلك بتعود من تفوض إليهم السلطة على التفكير الموضوعي والمقارنة ورؤية النتائج.

٣- تخلق عملية التفويض جواً مناسباً للعمل، لأن المرؤوس لم يعد يحس عملية الانفصال بينه وبين رؤسائه، وستولد لديه الثقة وتتمو قدراته ومهاراته الإدارية.

٤- يحقق التفويض إمكانية استمرار العمل إذا ما تغيب الرئيس، وذلك بإمكانية الحل محل مكانه بمن تفوض إليهم السلطة. (العمارة، ٢٠١٢، ص ٢١٤-٢١٥).

٥- يحقق التفويض الدعم والتوجيه والإرشاد للعاملين، ويحفز على التطوير الشخصي والمهني، ويحقق التعاون والمشاركة العملية في اتخاذ القرار، ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، وحسن تنظيم واستغلال الوقت.

معوقات تطبيق الإدارة بالتفويض في الجامعات:

يتضح من خلال نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التفويض (العنقري، ٢٠١٤)، (الصقير، ٢٠١٤)، (المبيري، ٢٠١٠)، (الحلو، ٢٠١٠)، (مهنا، ٢٠٠٦) أهم المعوقات المؤثرة في تفويض الصلاحيات بالمؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة فيما يلي:

١- عدم الاستقرار الوظيفي، وعدم استقرار طرق العمل وأساليبه، وضعف قنوات الاتصال والرقابة.

٢- جمود الهياكل التنظيمية بالجامعة، وعدم وضوح العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.

- ٣- وجود بعض السمات الشخصية للقيادي ذاته مثل التردد، حب السلطة والسيطرة، ضعف الثقة في المرؤوسين، عدم تحمل المسؤولية، الخوف على موقعه الوظيفي.
- ٤- عدم تطبيق معايير الكفاءة في اختيار القيادات الجامعية.
- ٥- ضعف الحوافز التشجيعية وقلة الدافعية نحو عملية التفويض.
- ٦- تعدد الجهات الرقابية، وضعف أساليب التوجيه ومتابعة أداء المرؤوسين في عملية التفويض.
- ٧- عدم عقد دورات تدريبية للمرؤوسين لتدريبهم على مهارة التفويض.

وفي ضوء ما سبق يتضح ظهور مفهوم التفويض كممارسة إدارية بطريقة عملية في الفكر الإداري الإسلامي. وتطور مفهوم التفويض الإداري حديثاً بما يتناسب مع تطور الأعمال الإدارية وزيادة حجم العمل، ومواكبة الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

تنطلق الإدارة بالتفويض من مجموعة مبادئ تقوم على التحديد الوظيفي، وتفويض السلطات وفق قدرات العاملين، والالتزام بواجبات ومهام التفويض، وتساهي السلطة مع المسؤولية، وتوافق التفويض مع القوانين المنظمة للعمل. ويمر التفويض بعدة مراحل تتضمن تحديد الأعمال والمهام، وتحديد نطاق السلطة، والاتصال الفعال، والإشراف والمساءلة والمتابعة. ويتميز التفويض بتوفير الوقت والجهد، وتنمية وتدريب المرؤوسين على المهام القيادية، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وتشجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية والإحساس بالمسؤولية، وزيادة العائد والفائدة وتحقيق الإدارة الذاتية...

ثانياً: أهمية الإدارة بالتفويض في اتخاذ القرار الجامعي:

اتخاذ القرار بوصفه عملية إدارية:

يتسم عصرنا الحالي بالتطور السريع والتغيرات المتلاحقة في شتى العلوم والمعارف، والميدان التربوي كغيره من الميادين يسعى للتكيف مع هذه التغيرات وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية، وللوصول لذلك يجب إعداد قيادات تربوية فعالة ومتمكنة تضع الخطط التربوية المتميزة وتنفذها

وتستخدم أفضل الطرق لإدارة المنظومة التربوية، فيقع على عاتق القائد التربوي عبء مهام متعددة تتنوع بين إدارية وفنية وإدارة علاقات إنسانية، في خضم هذا التشعب والتوسع في الأعمال تبرز الحاجة إلى اتخاذ قرارات حاسمة تراعي العامل الزمني والبيئة المحيطة بالقرار، الأمر الذي يستدعي تفويض السلطة إلى مستويات إدارية أقل. من هنا تظهر أهمية التفويض وما يرتبط به من إعطاء الصلاحيات لاتخاذ القرارات. (الجهيمي وآخرون، ٢٠١٥، ص ٣).

تعدُّ عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية في مستوياتها المختلفة، على اعتبار أن أي عمل إداري يحتاج إلى مهارة القيادي في اتخاذ قرار، وبما أن القيادات الجامعية تعتبر الأداة التي تمارس اتخاذ القرارات، وحجر الأساس التي تركز عليه الإدارة الجامعية، لذلك لا بد أن يكون قائداً إدارياً تربوياً قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة. وخاصة أن الإدارة في جوهرها تقوم على عملية اتخاذ قرارات، وقدرة الجامعة على تحقيق رسالتها يتوقف على كفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات؛ سواء كانت قرارات روتينية متكررة، أو أساسية تعالج مشكلات وقضايا بعيدة المدى، أو قرارات ترتبط بالسياسة العليا للجامعة، أو قرارات استراتيجية تتخذها الإدارة العليا وترتبط بالمهام الأساسية للجامعة، أو قرارات تكتيكية قصيرة المدى، أو تنفيذية تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة وترتبط بتنفيذ المهام المحددة.

وتحتاج عملية اتخاذ القرار إلى أعمال الفكر والتحليل والتنبؤ لعلاج مشكلة ما أو الوقاية منها، والوصول إلى الحقائق العلمية والبيانات الصحيحة المرتبطة بالمشكلة، كما تحتاج إلى استمرارية المتابعة والتقويم وعدم التوقف عند التنفيذ، وتأتي عملية اتخاذ القرار نتيجة الجهود الجماعية والعمل بروح الفريق.

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

- ١- التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار وهو ما يعرف بالصفات الشخصية.
- ٢- الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار.

- ٣- العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.
 - ٤- حصيلة متخذ القرار من المعارف والثقافات والمعلومات التي تسهم في تحديد مسار اتجاهه.
 - ٥- مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة-محل اتخاذ القرار-وأبعادها.
 - ٦- ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها في أثناء عملية صناعة القرار.
 - ٧- مدى وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان متخذي القرار. (عبد الرؤوف؛ عامر، ٢٠٠٩، ص ٢٤٧).
- ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الجامعي إلى:
- عوامل إنسانية: تشمل التفاعل والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، والعلاقات الإنسانية السائدة، والروح المعنوية والرضا الوظيفي.
 - عوامل تنظيمية: تشمل وضوح الرؤية، وتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة، والإلمام بالقوانين والأنظمة، والتفويض وإعطاء الصلاحيات، والنمط القيادي، ونوعية القرارات.
 - عوامل اجتماعية: تشمل التقاليد والقيم السائدة بالمجتمع، والثقافة المؤثرة في سلوكيات الأفراد، وبيئة القرار داخل الجامعة أو خارجها.
 - عوامل شخصية: تؤثر بعض العوامل الشخصية على متخذ القرار مثل سيكولوجية القائد، وتحمل المسؤولية، والالتزام، وخبرات القائد وثقافته ووعيه الإداري.

الأساليب والنظريات العلمية التي تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات:

١- نظرية جريفث: Griffith's Theory يرى جريفث أن وظيفة القائد هي تطوير عملية اتخاذ القرار بما يضمن أداؤها بفاعلية، فالقائد هو ضابط لعملية اتخاذ القرارات وليس صانعاً لها، وهذا ما يجعل سلوكه أكثر قبولاً من قبل المرؤوسين.

٢- بحوث العمليات: Operation Research تعرف بحوث العمليات بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة باستخدام النماذج الرياضية في عرض المشكلة. ومن مميزات بحوث العمليات أنها تعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها، وتحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول.

٣- نظرية بيرت (نظرية الاحتمالات): Probability Theory يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن، وذلك بتقديم معلومات إحصائية عن مقدار الخطأ المحتمل الذي يرتبط بالعمل، عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للتوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل. وعلى ذلك تصنف القرارات إلى قرارات مؤكدة وغير مؤكدة وقرارات تتسم بالمخاطرة، وعلى متخذ القرار تخمين فرص النجاح أو الفشل بشكل كمي لكل البدائل المحتملة.

٤- أسلوب شجرة القرارات: Decision Tree ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرار الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة بعملية اتخاذه. وأسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يُمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح.

٥- نظرية التصور: Image Theory تعتمد نظرية التصور في صنع القرار واتخاذه على استبعاد البدائل غير المقبولة، واختيار الأفضل من بين القرارات المتبقية. وهناك ثلاثة أنواع من التصورات لدى متخذ القرار: تصوره كيف يجب أن تكون الأشياء وسلوك الأفراد في

المنظمة، وتصور الأعمال التي يريد تنفيذها، ومراجعة ما تم تنفيذه ووضع تصورات للأعمال التي لم تنجز بعد.

٦- أسلوب التحليل الحدي: Marginal analysis يعدُّ هذا الأسلوب من

الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرار، وسمي هذا الاتجاه بالاتجاه الاقتصادي في الإدارة، ويهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة والمنفعة المتحققة عن هذه البدائل.

٧- أسلوب دراسة الحالات: Case Study يساعد هذا الأسلوب على

تطوير وتحسين قدرات ومهارات متخذي القرار على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم. ومن وسائل تطبيق أسلوب دراسة الحالات في صناعة القرار: أسلوب التدريب على اتخاذ القرار والذي يهدف إلى تدريب متخذ القرار على كيفية اتخاذ القرارات في مواقف متشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله. (الحريري، ٢٠٠٨)، (حسان، والعجمي، ٢٠١٣، ص ١٧٥-١٨٣).

أهمية الإدارة بالتفويض في فاعلية اتخاذ القرار الجامعي:

تنتقل الحاجة الملحة إلى تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في الجامعات، نظراً لما تشهده الجامعات اليوم من تعدد أهدافها وتنوع وظائفها والحاجة إلى مساهمة التطور العلمي والتقني. ولذا فإن الإدارة بالتفويض ومشاركة المستويات الإدارية الدنيا بالجامعة وخاصة من جانب القيادات النسائية بكليات الطالبات وأقسامها، يساعد في فاعلية اتخاذ القرار وتحسين نوعيته، ويبدو ذلك واضحاً من خلال ما يلي:

١- يرى خبراء الإدارة المعاصرون أن الإدارة في جوهرها عبارة عن اتخاذ قرارات، وأنها نقطة البدء التي منها تبدأ كافة الأنشطة الإدارية وإجراءاتها. ويرون كذلك أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، بحيث إذا توقف هذا القلب أو أصابه خلل ما، اختل أدائه واختلت كافة الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي. وحقيقة الأمر أنه إذا نظرنا إلى كافة العمليات الإدارية فإننا نجد أنها نتاج سلسلة من القرارات، فالسياسات ما هي إلا نتاج قرارات

تتخذ في المستويات الإدارية العليا. والتخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة عبارة عن سلسلة متصلة من القرارات. والتنظيم الإداري ذاته ما هو إلا عملية القصد منها تحديد من، ومتى، وكيف، وأين يؤدي كل فرد من العاملين بالمؤسسة واجبات وظيفته. ووجه الحقيقة في كل هذا هو أن اتخاذ القرارات عملية أساسية ووظيفة رئيسة يتولاها كافة العاملين في أي مؤسسة مع اختلافات في مستوى القرار من الناحية التنظيمية، وخطورة القرار من منظور الآثار التي تترتب عليه، ومدى شمولية القرار من حيث حجم من يتأثرون به (عبد الرؤوف، عامر، ٢٠٠٩، ص ٢٣٣-٢٣٤).

٢- أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدها إلى تزايد الأعباء على عاتق القيادات الإدارية، ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعدد أعمالها، وتشعب نشاطها أدى إلى تزايد مسؤوليات قيادتها، وأصبح من أهم الأعباء التي تواجه قيادة التنظيم الإداري العمل على رفع الواجبات اليومية غير المهمة عن كاهل القائد ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات الاستراتيجية والمهمة في التنظيم، وليناح له الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات المرؤوسين ومعالجة مشاكلهم. مما أدى إلى تفويض اتخاذ بعض القرارات للمستويات الإدارية الوسطى والمباشرة (حسان، والعجمي، ٢٠١٣، ص ١٦٥-١٦٦).

٣- يعد تفويض السلطة من الضرورات التي تحتمها عملية التنظيم، فكما أنه لا يمكن لشخص واحد أن 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، ٢٠٠٣).

٤- ترتبط درجة التفويض باللامركزية، 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، ١٩٩٩). مما يسهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

٥- يرتبط مفهوم التفويض كمفهوم إداري بمفاهيم السلطة ونمط التنظيم. فهو مفهوم يتصل بالسلطات الممنوحة لشخص ما من أجل اتخاذ

قرارات معينة، ويركز على عنصرَي السلطة والمسؤولية، باعتبار التفويض عملية تحويل الرئيس لغيره سلطة القيام ببعض المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب (القريوتي، ٢٠٠١، ص ٢٦٣).

٦- نظراً لأهمية التفويض فقد عدّه العلماء أفضل من التدريب في رفع كفاءة المدير الإداري، ويؤدي إلى تحسين الممارسة الإدارية، بل نظر العلماء إلى التفويض باعتباره مهارة ضرورية في الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية، مما يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى الجيل الثاني من القادة، ومن ثم فإن التفويض ضرورياً لإحداث تغيير شامل في الأمور الإدارية وإحداث الإصلاح وحدث اقتصاد وقتي وجهدي وإبراز جوانب تنمية المؤسسات وإعلاء مهارات التعاون (علاقي، ٢٠٠٠، ص ٢٦٨-٢٦٩).

هذا ويتضح تطور عملية اتخاذ القرار مع التطور العلمي والتكنولوجي والتوجهات الإدارية الحديثة، وتظل عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية بالجامعات. وترتبط عملية اتخاذ القرار ببعض العوامل منها البيئة المحيطة بالقرار، الثقافة التنظيمية السائدة، سمات الشخصية لمتخذ القرار، الخبرة والمعرفة، توفير المعلومات اللازمة عن المشكلة محل اتخاذ القرار، واختيار البديل الأمثل من البدائل المتاحة في حل المشكلة. وهناك مجموعة من النظريات التي تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار مثل بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، أسلوب شجرة القرارات، أسلوب التحليل الحدي، أسلوب دراسة الحالات، نظرية التصور.

ومن أهمية تطبيق الإدارة بالتفويض، زيادة أعباء القيادات الجامعية، وزيادة حجم التنظيم الإداري، وظهور الحاجة إلى تنظيم القدرات البشرية وتوظيفها بالجامعة، ورفع الكفاءة الإدارية للمرؤوسين. كما يتضح أن عملية التفويض تركز على بعض العناصر أهمها اتخاذ القرار، والسلطة ونمط التنظيم، وتطور الأعمال الإدارية، والكفاءة الوظيفية، واللامركزية والاستقلال الإداري، وانسيابية العمل، والمحاسبية، والتدريب الإداري وغيرها.

ثالثاً: واقع الإدارة بالتفويض لدى وكيلات الكليات بجامعة القصيم في تحقيق فاعلية اتخاذ القرار:

نبذة عن جامعة القصيم:

تعد جامعة القصيم من الجامعات الحكومية الشاملة في المملكة العربية السعودية إذ تشتمل على ٧١ تخصصاً علمياً في المجالات المختلفة، الشرعية والعربية والإنسانية إضافة إلى التخصصات العلمية والهندسية والصحية، وأنشئت جامعة القصيم تنفيذاً للخطة الوطنية في توسيع التعليم العالي والجامعات، وصدر القرار السامي رقم ٧/ب/٢٢٠٤٢ بإنشاء جامعة القصيم في العام الدراسي ١٤٢٣/١٤٢٤ هـ والتي كانت حينها تشتمل على سبع كليات تابعة لفرع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفرع جامعة الملك سعود في منطقة القصيم. نمت وتطورت جامعة القصيم بشكل سريع في أقل من عقد من الزمان، إذ تشتمل حالياً على (٣٥) كلية، و (١٢) عمادة مساندة، وينتسب لها أكثر من ٥٠٠٠ عضو هيئة تدريس وموظف. ويبلغ عدد الطلاب والطالبات الملتحقين فيها أكثر من (٥٢٠٠٠) طالب وطالبة (www.qu.edu.sa/).

إجراءات الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الوقوف على واقع الإدارة بالتفويض في كليات وأقسام الطالبات بجامعة القصيم ودوره في تحقيق فاعلية اتخاذ القرار من خلال آراء مجتمع الدراسة، لتحديد مواطن الضعف والمعوقات من أجل إحداث التطوير والتحسين. ولكي تتحقق أهداف الدراسة الميدانية تم استخدام استبانة، وهي من الأدوات الشائعة الاستخدام في البحوث التربوية، والاستبانة من إعداد الباحثين وتم بناؤها عن طريق الاطلاع على أدبيات البحث، وآراء بعض أعضاء هيئة التدريس، وآراء المحكمين، وتتكون عبارات الاستبانة في صورتها النهائية من (٦١) عبارة موزعة على ثلاثة محاور.

المعالجة الإحصائية:

اعتمد البحث في التحليل الإحصائي للبيانات على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم ترميز الاستجابات على النحو الآتي:

موافق = ٣ إلى حد ما = ٢ غير موافق = ١

وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب تكرارات أفراد العينة تحت درجة التحقق لكل عبارة من عبارات الاستبانة على حدة، ويرمز لهذه التكرارات بالرمز (ك)، واستخدام النسب المئوية لكل تكرار.

- حساب الوزن النسبي للعبارات وفق المعادلة التالية:

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{مجم (ك} \times \text{درجة الاستجابة)}}{\text{ن}}$$

ن

- ترتيب العبارات وفقاً للوزن النسبي.

- معامل ألفا ومعامل الارتباط لحساب ثبات الاستبانة.

- اختبار مان وتني لإيجاد الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد العينة على متغيرات البحث.

- اختبار كا^٢ Chi - Square - Test لإيجاد الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد مجتمع الدراسة وللتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات مجتمع الدراسة والتكرارات المتوقعة، وتعدُّ قيمة كا^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وتم حساب كا^٢ من خلال المعادلة التالية:

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجم (ك} - \text{ك}^{\text{ت}})^2}{\text{ك}^{\text{ت}}}$$

ك^ت

ك^ت التكرار المتوقع

حيث ك التكرار الفعلي (الملاحظ)

وصف عينة البحث:

تم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من وكليات الكليات بجامعة القصيم وعددهن (٢٢) وكلية بنسبة ١٠٠% من المجتمع الأصلي، ولم يتناول مجتمع الدراسة الكليات التي لها عميدة أو منسقة، ولكن يقتصر على الكليات التي لها وكليات.

ويتضح المجتمع الأصلي لكليات وأقسام الطالبات بالجامعة في الجدول التالي:

جدول رقم (١). يوضح المجتمع الأصلي لكليات وأقسام الطالبات بجامعة القصيم عدد وموقع الكليات وعدد الوكيلات.

كليات البنات	موقع الكلية	منسقة	وكيلة	عميدة
كلية الشريعة والدراسات الإسلامية	بريدة		٢	-
العلوم والآداب للأقسام الأدبية	بريدة		٢	-
الحاسب الآلي	بريدة	١	-	-
العلوم الطبية التطبيقية	بريدة	١	-	-
طب الأسنان	بريدة	١	-	-
الصيدلة	بريدة	١	-	-
الطب	بريدة		١	-
الإدارة والاقتصاد (الأعمال)	بريدة		٢	-
التربية	بريدة		٢	-
العلوم والآداب	الرس		٣	-
العلوم والآداب	البدائع		١	-
العلوم والآداب	عقلة الصقور		١	-
العلوم والآداب	ضرية		١	-
العلوم والآداب	الأسياح		١	-
العلوم والآداب	عنيزة		٣	١
العلوم والآداب	رياض الخبراء		١	-
العلوم والآداب	المذنب		١	-
العلوم والآداب	البكيرية		١	-
العلوم والآداب	النهانية		١	-

١	١		بريدة	التصاميم والاقتصاد المنزلي
-	٢		بريدة	العلوم والآداب (أقسام علمية)
١			بريدة	علوم التأهيل الطبي
٣ عميدات	٢٦ كلية	٤ منسقات	٢٢ كلية	الإجمالي

يشير الجدول السابق إلى وجود ٢٢ كلية للطالبات بجامعة القصيم، تقوم بإدارتها قيادات نسائية بمسميات وظيفية مختلفة قد تكون عميدة أو كلية أو منسقة. ويتناول مجتمع الدراسة الحالية الكليات التي لها وكالة، وعددها ١٥ كلية كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٢). يوضح حجم مجتمع الدراسة وفق عدد كليات وأقسام الطالبات والوكليات بجامعة القصيم.

عدد الكليات (لها وكالة وليس لها منسقة أو عميدة) في المجتمع الأصلي	عينة الدراسة	نسبة العينة للمجتمع الأصلي	عدد وكليات الكليات (لها وكالة وليس لها منسقة أو عميدة) في المجتمع الأصلي	عينة الدراسة	نسبة العينة للمجتمع الأصلي
١٥	١٥	%١٠٠	٢٢	٢٢	%١٠٠

يتضح من جدول (١)، و جدول (٢) أن مجتمع الدراسة يتناول وكليات الكلية وعددهن (٢٢) وكالة، وذلك بهدف التعرف على مدى تفويض الصلاحيات لوكليات الكلية. ولذلك تم استبعاد الكليات التي لها عميدة ووكالة معاً، وعددهن (٣) عميدات و(٤) وكليات.

جدول رقم (٣). يوضح معاملات ثبات محاور الاستبانة والثبات الكلي للاستبانة

معامل الثبات ألفا	عدد العبارات	محاور الاستبانة
.٨٦٨	١٦	المحور الأول: مميزات وفوائد التفويض لدى وكليات الكليات بجامعة القصيم وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار.
.٨٢٥	٩	المحور الثاني: واقع صلاحيات التفويض لدى وكليات الكليات بجامعة القصيم.
.٧٨٨	١١	المحور الثالث: معوقات الإدارة بالتفويض لدى وكليات الكليات بجامعة القصيم وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرار.

الاستبانة ككل	٣٦	٨٥٢.
---------------	----	------

يوضح الجدول السابق حساب ثبات الاستبانة وثبات أبعادها عن طريق حساب مُعامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، بعد استبعاد العبارات غير الدالة، وتوصلت النتائج إلى أن مُعاملات ثبات الاستبانة مُرتفعة، مما يدل على الثبات الكلي للاستبانة وثبات أبعادها.

جدول رقم (٤). يوضح معامل ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية.

محاور الاستبانة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
المحور الأول	٠,٦٩**
المحور الثاني	٠,٧٥**
المحور الثالث	٠,٧٢**

** دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ وهو مؤشر للصدق.

المحور الأول: مميزات وفوائد التفويض لدى وكيلات الكليات بجامعة القصيم في تحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

جدول رقم (٥). يوضح استجابات مجتمع الدراسة حول مميزات وفوائد التفويض لدى وكيلات الكليات في تحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	كا	مستوى الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تحقيق الاستقلال الإداري.	١٦	٧٢,٧	٥	٢٢,٧	١	٤,٥	٢,٦٨	٣	١٦,٤٥	دالة
٢	تحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح.	١٥	٦٨,١	٥	٢٢,٧	٢	٩	٢,٥٩	٥	١٢,٦٣	دالة
٣	إتاحة الفرصة للوكيلة لتنمية قدراتها ومهاراتها الإدارية.	١٧	٧٧,٢	٣	١٣,٦	٢	٩	٢,٦٨	٣	١٩,١٨	دالة
٤	ارتفاع الروح المعنوية للوكيلة والرضا المهني.	١٦	٧٢,٧	٥	٢٢,٧	١	٤,٥	٢,٦٨	٣	١٤,٦٣	دالة

تابع جدول رقم (٥).

م	العبرة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	٢ كا	مستوى الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%				
٥	تحقيق ديمقراطية الإدارة وانسيابية العمل.	١٧	٧٧,٢	٤	١٨,١	١	٤,٥	٢,٧٢	٢	١٦,٨١	دالة
٦	دعم المكانة الوظيفية للوكيلة داخل الكلية.	١٧	٧٧,٢	٣	١٣,٦	٢	٩	٢,٦٨	٣	١٩,١٨	دالة
٧	تحسين جودة القرارات نتيجة معايشة الوكيلة واقع الكلية.	١٣	٥٩	٨	٣٦,٣	١	٤,٥	٢,٥٤	٦	١٠,٢٧	دالة
٨	زيادة الانتماء والولاء للكلية.	١٤	٦٣,٦	٨	٣٦,٣	-	٠	٢,٦٣	٤	١٣,٤٥	دالة
٩	زيادة الدافعية وتحمل المسؤولية نحو إنجاز العمل.	١٨	٨١,٨	٤	١٨,١	-	٠	٢,٨١	١	٢٤,٣٦	دالة
١٠	تحليل مواقف العمل لاتخاذ القرار المناسب.	١٨	٨١,٨	٤	١٨,١	-	٠	٢,٨١	١	٢,٨١	دالة
١١	سرعة اتخاذ القرار بدلا من تصعيده عبر مستويات إدارية متعددة.	١٥	٦٨,١	٦	٢٧,٢	١	٤,٥	٢,٦٣	٤	٢,٦٣	دالة
١٢	تحسين مهارات اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المنشودة.	١٤	٦٣,٦	٧	٣١,٨	١	٤,٥	٢,٥٩	٥	٢,٥٩	دالة
١٣	التخلص من مركزية الإدارة.	١٣	٥٩	٨	٣٦,٣	١	٤,٥	٢,٥٤	٦	٢,٥٤	دالة
١٤	تخفيض التكاليف المادية وترشيد الأداء.	٨	٣٨	١٢	٥٧,١	١	٤,٥	٢,٣٣	٧	٢,٣٣	دالة
١٥	تحقيق التعاون والعمل بروح الفريق.	١٤	٣٦,٦	٧	٣١,٨	١	٤,٥	٢,٥٩	٥	٢,٥٩	دالة

* ٢ كا دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ إذا كانت أكبر من أو تساوي ٥,٩٩١ ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ إذا كانت أكبر من أو تساوي ٩,٢١٠.

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ٢ كا دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ وهذا يعني وجود فروق جوهرية في استجابات مجتمع الدراسة في درجة موافقتهم على عبارات المحور الأول، كما يتضح من قيم الوزن

النسبي والتكرارات والنسب المئوية أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة كبيرة على عبارات هذا المحور. ويمكن ترتيب هذه المميزات وفق درجة الاتفاق ترتيباً تنازلياً في ضوء الوزن النسبي على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول لمميزات التفويض "زيادة الدافعية وتحمل المسؤولية نحو إنجاز العمل" بوزن نسبي ٢,٨١ وبنسبة اتفاق ٨١,٨% من مجتمع الدراسة، وفي نفس الترتيب جاء "تحليل مواقف العمل لاتخاذ القرار المناسب".

- في الترتيب الثاني "تحقيق ديمقراطية الإدارة وانسيابية العمل" بوزن نسبي ٢,٧٢ وبنسبة اتفاق ٧٧,٢%، واشترك في الترتيب الثالث أربع مميزات للتفويض بوزن نسبي ٢,٦٨ وبنسبة اتفاق ٧٢,٧% وهم على التوالي "تحقيق الاستقلال الإداري"، "إتاحة الفرصة للوكيلة لتنمية قدراتها ومهاراتها الإدارية"، "ارتفاع الروح المعنوية للوكيلة والرضا المهني"، "دعم المكانة الوظيفية للوكيلة داخل الكلية".

- وفي الترتيب الرابع بوزن نسبي ٢,٦٣ "زيادة الانتماء والولاء للكلية" وبنسبة اتفاق ٦٣,٦%، وجاء بنفس الترتيب "سرعة اتخاذ القرار بدلاً من تصعيده عبر مستويات إدارية متعددة".

وقد اتفق مع النتائج الحالية نتائج دراسة كل من (العنقري، ٢٠١٤)، (المبيري، ٢٠١٠)، (الحلو، ٢٠١٠)، (Wegner, 2004) من خلال التأكيد على مميزات وفوائد يحققها التفويض في فاعلية الإدارة وعملاتها مثل تنمية المهارات الإدارية وإدارة الوقت وسرعة الإنجاز وتحسين المخرجات.

المحور الثاني: واقع صلاحيات التفويض لدى وكيلات الكليات بجامعة القصيم *

جدول رقم (٦). يوضح استجابات مجتمع الدراسة حول صلاحيات التفويض لدى وكيلات الكليات.

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	٢ ك	مستوى الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	متابعة شؤون الأقسام والوحدات المختلفة	١٢	٥٤,٥	٧	٣١,٨	٣	١٣,٦	٢,٤٠	-	٥,٥٤ غير دالة

تابع جدول رقم (٦).

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	كا	مستوى الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%				
	بالكلية.										
٢	إقرار الصرف من ميزانية الكلية وفقاً للوائح.	٩	٤٠,٩	٥	٢٢,٧	٨	٣٦,٣	٢,٠٤	-	١,١٨	غير دالة
٣	وضع الخطط والبرامج الكفيلة بتطوير الأداء الأكاديمي والإداري.	١٣	٥٩	٤	١٨,١	٥	٢٢,٧	٢,٣٦	١	٦,٦٣	دالة
٤	الموافقة على طلب الجهات الحكومية بالاستعانة بعضوات هيئة التدريس في إلقاء المحاضرات والاشتراك في الندوات بما لا يؤثر على أدائهن في الكلية.	١٠	٤٥,٤	٦	٢٧,٢	٦	٢٧,٢	٢,١٨	-	٤,٦٣	غير دالة
٥	التنسيق المستمر مع كليات الجامعة وإدارتها والكليات المناظرة في الجامعات السعودية.	٦	٢٧,٢	٥	٢٢,٧	١١	٥٠	١,٧٧	-	٥,٥٤	غير دالة
٦	التواصل مع الجهات ذات العلاقة لمعرفة احتياجات المجتمع المحلي من التخصصات في نطاق تخصصات الكلية.	١٠	٤٥,٤	٢	٩	١٠	٤٥,٤	٢	-	٥,٨١	غير دالة
٧	تشكيل لجان مراجعة وتقييم وتطوير مناهج الأقسام العلمية بصفة دورية.	٦	٢٧,٢	٥	٢٢,٧	١١	٥٠	١,٧٧	-	٥,٥٤	غير دالة

تابع جدول رقم (٦).

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	كا	مستوى الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%				
٨	وضع خطة الابتعاث بالكلية حسب احتياجات الأقسام العلمية ووفق أولوية خطط الكلية.	٦	٢٧,٢	٥	٢٢,٧	١١	٥٠	١,٧٧	-	٢,٨١	غير دالة
٩	اعتماد الجداول الدراسية وجداول الاختبارات بالكلية.	٣	١٣,٦	١٣	٥٩	٦	٢٧,٢	١,٨٦	٤	٧,١٨	دالة
١٠	اقتراح الندوات والمؤتمرات التي تدخل ضمن اختصاصات وأنشطة الكلية.	٥	٢٢,٧	١١	٥٠	٦	٢٧,٢	١,٩٥	-	٢,٨١	غير دالة
١١	الموافقة على السماح لعضوات هيئة التدريس بالكلية للمشاركة في مناقشة الرسائل العلمية داخل وخارج الكلية.	٣	١٣,٦	٦	٢٧,٢	١٣	٥٩	١,٥٤	٨	٧,١٨	دالة
١٢	عقد الاجتماعات بعضوات الهيئة التدريسية والطلّابات كل على حده للنظر في احتياجاتهم ومشكلاتهم.	١	٤,٥٤	١٧	٧٧,٢	٤	١٨,١	١,٨٦	٤	١٦,٨١	دالة
١٣	المشاركة في إعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي لعضوات هيئة التدريس.	٤	١٨,١	١٢	٥٤,٥	٦	٢٧,٢	١,٩٠	-	٤,٧٢	غير دالة
١٤	الرفع باحتياجات الكلية	٢	٩	١٧	٧٧,٢	٣	١٣,٦	١,٩٥	٣	١٦,٤٥	دالة

تابع جدول رقم (٦).

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	كأ	مستوى الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%				
	من التجهيزات المادية للقاعات والمعامل...										
١٥	التوصية بحضور منسوبات الكلية الدورات التدريبية داخل الجامعة وخارجها.	٨	٣٦,٣	١١	٥٠	٣	١٣,٦	٢,٢٢	-	٤,٤٥	غير دالة
١٦	الموافقة على تحويل الطالبات من كلية أو تخصص إلى آخر وفقاً للوائح والأنظمة.	٦	٢٧,٢	٦	٢٧,٢	١٠	٤٥,٤	١,٨١	-	١,٤٥	غير دالة
١٧	تشكيل واعتماد لجان الأنشطة الطلابية بالكلية.	٣	١٣,٦	١٦	٧٢,٧	٣	١٣,٦	٢	٢	١٥,٣٦	دالة
١٨	إقرار زيادة عدد الطالبات في الشعب أو تقسيم الشعب بالتنسيق مع الأقسام المعنية وعمادة القبول والتسجيل بما لا يتجاوز السعة المثلى للشعبة.	٢	٩	١٠	٤٥,٤	١٠	٤٥,٤	١,٦٣	٧	٧,٥٤	دالة
١٩	الموافقة على طلبات التمديد وإعادة القيد والاختبارات البديلة حسب اللوائح المنظمة.	٤	١٧,٣	٧	٣١,٨	١١	٤٧,٨	١,٦٩	٦	٥,٩٧	دالة
٢٠	إصدار القرارات الداخلية التي يقتضيها سير العمل في الكلية ووحداً وفقاً للوائح والأنظمة.	٢	٩	١٣	٥٩	٧	٣١,٨	١,٧٧	٥	٨,٢٧	دالة

تابع جدول رقم (٦).

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	٢كا	مستوى الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%				
٢١	الموافقة على حضور عضوات هيئة التدريس للمؤتمرات داخل وخارج المملكة حسب الأنظمة واللوائح.	٧	٣١,٨	٣	١٣,٦	١٢	٥٤,٥	١,٧٧	-	٥,٥٤	غير دالة

* ٢كا دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ إذا كانت أكبر من أو تساوي ٥,٩٩١ ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ إذا كانت أكبر من أو تساوي ٩,٢١٠.

* * تم الاستعانة بعبارة هذا المحور من الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية والصلاحيات للجامعات السعودية

يتضح من الجدول السابق أن بعض قيم ٢كا دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يعني وجود فروق جوهريّة في استجابات مجتمع الدراسة في درجة موافقتهم على عبارات المحور الثاني-عدا عدد من العبارات غير الدالة، كما يتضح من قيم الوزن النسبي والتكرارات والنسب المئوية أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة متوسطة على عبارات هذا المحور. ويمكن ترتيب صلاحيات التفويض وفق درجة الاتفاق ترتيبياً تنازلياً في ضوء الوزن النسبي بعد استبعاد العبارات غير الدالة على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول بوزن نسبي ٢,٤٠ "وضع الخطط والبرامج الكفيلة بتطوير الأداء الأكاديمي والإداري" بنسبة اتفاق ٥٩% وفي الترتيب الثاني بوزن نسبي ٢,٠ ونسبة اتفاق ١٣,٦% "تشكيل واعتماد لجان الأنشطة الطلابية بالكلية".

- جاء في الترتيب الثالث "الرفع باحتياجات الكلية من التجهيزات المادية للقاعات والمعامل..." بوزن نسبي ١,٩٥ بنسبة أهمية ٩% وفي الترتيب الرابع بوزن نسبي ١,٨٦ "عقد الاجتماعات بأعضاء الهيئة التدريسية والطالبات كل على حدة للنظر في احتياجاتهم ومشكلاتهم" بنسبة اتفاق ٤,٥%.

- جاء في الترتيب الخامس "إصدار القرارات الداخلية التي يقتضيها سير العمل في الكلية ووحداتها وفقاً للوائح والأنظمة" بوزن نسبي ١,٧٧ ونسبة اتفاق ٩%. وفي الترتيب السادس "الموافقة على طلبات التمديد وإعادة القيد والاختبارات البديلة حسب اللوائح المنظمة" بوزن نسبي ١,٦٩ ونسبة اتفاق ١٧,٣%.

المحور الثالث: معوقات الإدارة بالتفويض لدى وكيلات الكليات وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرار.

جدول رقم (٧). يوضح استجابات مجتمع الدراسة حول معوقات الإدارة بالتفويض وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرار لدى وكيلات الكليات.

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	كأ	مستوى الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	سوء التنظيم وقلة تحديد الاختصاصات بشكل واضح.	٥	٢٢,٧	١٠	٤٥,٤	٧	٣١,٨	١,٩٠	-	١,٧٢	غير دالة
٢	قلة توافر وسائل الاتصال ونقل المعلومات التي يتطلبها التفويض.	١١	٥٠	٦	٢٧,٢	٥	٢٢,٧	٢,٢٧	-	٢,٨١	غير دالة
٣	قلة توفير الاستقرار الوظيفي.	٩	٤٠,٩	٣	١٣,٦	١٠	٤٥,٤	١,٩٥	-	٣,٩٠	غير دالة
٤	قلة الإلمام بقواعد التفويض وشروطه.	٩	٤٠,٩	١٠	٤٥,٤	٣	١٣,٦	٢,٢٧	٣	٦,٢٧	دالة
٥	تفضيل القيادة العليا الاحتفاظ بالسلطة واتخاذ القرار.	٣	١٣,٦	١٦	٧٢,٧	٣	١٣,٦	٢	٨	١٣,٩٠	دالة
٦	فهم القيادة العليا التفويض على أنه سلب اختصاصاته وضعف	٧	٣١,٨	١١	٥٠	٤	١٨,١	٢,١٣	-	٣,٣٦	غير دالة

تابع جدول رقم (٧).

										مركزه الوظيفي .	
٧	١٠	٤٥,٤	٣	١٣,٦	٩	٤٠,٩	٢,٠٤	٧	٦,٢٧	دالة	تخوف بعض الوكيلات من التفويض وما يتطلبه من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.
٨	١٤	٦٣,٦	٥	٢٢,٧	٣	١٣,٦	٢,٥٠	١	٩,٣٦	دالة	نقص البيانات والمعلومات والإحصاءات التي تسهل إنجاز العمل واتخاذ القرار السليم.
٩	٧	٣١,٨	٢	٩	١٣	٥٩	١,٧٢	٩	٨,٢٧	دالة	ضعف ثقة بعض الوكيلات بقدرتهن على إنجاز الأعمال المفوضة.
١٠	٥	٢٢,٧	١٤	٦٣,٦	٣	١٣,٦	٢,٠٩	٦	٩,٣٦	دالة	تدخل القيادة العليا في الأعمال التي تم تفويض الوكيلة فيها.
١١	٧	٣١,٨	١٢	٤٥,٥	٣	١٣,٦	٢,١٨	-	٥,٥٤	غير دالة	ضعف برامج التدريب المقدمة للوكيلات للتدريب على المهارات الإدارية المناسبة.
١٢	١١	٥٠	٣	١٣,٦	٨	٣٦,٣	٢,١٣	٥	٦,٦٣	دالة	التردد في اتخاذ القرارات المفوضة فيها الوكالة.
١٣	١١	٥٠	٤	١٨,١	٧	٣١,٨	٢,١٨	-	٣,٣٦	غير دالة	قلة تحديد الأولويات لمواجهة مشكلات العمل.
١٤	١٠	٤٥,٤	٤	١٨,١	٨	٣٦,٣	٢,٠٩	-	٥,٣٦	غير دالة	قلة الوعي بالطرق والبدائل المناسبة لاتخاذ القرار

تابع جدول رقم (٧).

١٥	ضعف متابعة تنفيذ القرارات المفوض فيها.	١٠	٤٥,٤	٥	٢٢,٧	٧	٣١,٨	٢,١٣	-	١,٧٢	غير دالة
١٦	قلة الاهتمام بوضع خطة عمل ومدى زمني مناسب لاتخاذ القرارات المفوض فيها.	٩	٤٠,٩	٧	٣١,٨	٦	٢٧,٢	٢,١٣	-	٠,٦٣	غير دالة
١٧	قلة مراعاة أهداف الكلية وإمكاناتها في الاعتبار عند اتخاذ القرار.	٦	٢٧,٢	٥	٢٢,٧	١١	٥٠	١,٧٧	-	٢,٨١	غير دالة
١٨	ضعف مشاركة منسوبات الكلية في اتخاذ القرار (عضوات هيئة التدريس، إداريات....)	٩	٤٠,٩	١٠	٤٥,٤	٣	١٣,٦	٢,٢٧	٣	٦,٢٧	دالة
١٩	نقص المهارات الإدارية اللازمة لممارسة السلطات المفوضة.	٦	٢٧,٢	٧	٣١,٨	٩	٤٠,٩	١,٨٦	-	٤,٠٩	غير دالة
٢٠	قلة استقرار طرق وإجراءات العمل.	٨	٣٦,٣	٩	٤٠,٩	٥	٢٢,٧	٢,١٣	-	١,١٨	غير دالة
٢١	ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع قبول المسؤوليات الجديدة.	١١	٥٠	٩	٤٠,٩	٢	٩	٢,٤٠	٢	٦,٠٩	دالة
٢٢	ازدواجية التعميمات والأوامر وتداخل الاختصاصات.	٧	٣١,٨	١٠	٤٥,٤	٥	٢٢,٧	٢,٠٩	-	١,٧٢	غير دالة
٢٣	ضعف ارتباط السلطة	٩	٤٠,٩	١٣	٥٩	-	٠	٢,٤٠	٢	١٢,٠٩	دالة

تابع جدول رقم (٧).

										المفوضة بقدرات وخبرات الوكالة.	
٢٤	٦	٢٧,٢	١٤	٦٣,٦	٢	٩	٢,١٨	٤	١٠,١٨	دالة	

* ٢٤ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ إذا كانت أكبر من أو تساوي ٥,٩٩١ ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ إذا كانت أكبر من أو تساوي ٩,٢١٠.

يتضح من الجدول السابق أن بعض قيم كا ٢٤ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يعني وجود فروق جوهريّة في استجابات مجتمع الدراسة في درجة موافقتهم على عبارات المحور الثالث- عدا عدد من العبارات، كما يتضح من قيم الوزن النسبي والتكرارات والنسب المئوية أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة متوسطة على عبارات هذا المحور. ويمكن ترتيب هذه البرامج وفق درجة أهميتها ترتيبياً تنازلياً في ضوء الوزن النسبي بعد استبعاد العبارات غير الدالة على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول "نقص البيانات والمعلومات والإحصاءات التي تسهل إنجاز العمل واتخاذ القرار السليم" بوزن نسبي ٢,٥ بنسبة موافقة ٦٣,٦%، وفي الترتيب الثاني بوزن نسبي ٢,٤٠ "ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع قبول المسؤوليات الجديدة" بنسبة موافقة ٥٠%". وفي نفس الترتيب جاء "ضعف ارتباط السلطة المفوضة بقدرات وخبرات الوكالة".

- وفي الترتيب الثالث "قلة الإلمام بقواعد التفويض وشروطه" بوزن نسبي ٢,٢٧ بنسبة اتفاق ٤٠,٩%، وبنفس الترتيب "ضعف مشاركة منسوبات الكلية في اتخاذ القرار (عضوات هيئة التدريس، إداريات)". وجاء في الترتيب الرابع "كثرة الرجوع إلى القيادة العليا في اتخاذ القرارات" بوزن نسبي ٢,١٨ بنسبة اتفاق ٥٠%، وجاء في الترتيب الخامس بوزن نسبي ١,١٣ "التردد في اتخاذ القرارات المفوضة فيها الكلية".

اتفق مع النتائج الحالية نتائج دراسة كل من (الصقير، ٢٠١٤)، (العنقري، ٢٠١٤)، (المبيريك، ٢٠١٠)، (الحربي، ٢٠٠٧) في وجود بعض المعوقات التي تواجه الإدارة بالتفويض مثل ضعف الأداء، وعدم الاستقرار الوظيفي، ونقص التدريب اللازم.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة بالتفويض في فاعلية اتخاذ القرار وفق متغيرات (نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟
تتضح إجابة التساؤل من خلال الجداول الثلاثة التالية:

جدول رقم (٨). يوضح الفروق بين مجتمع الدراسة على متغير نوع الكلية بكلية وأقسام الطالبات في جامعة القصيم.

نوع الكلية	ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان وتنى	قيمة z	مستوى الدلالة*
نظرية	١٣	١٢,٦٩	١٦٥,٠٠	٤٣,٠٠٠	-١,٠٣٦	.٣٠٠
تطبيقية	٩	٩,٧٨	٨٨,٠٠			

* دال عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق استخدام اختبار "مان وتنى" لدلالة الفروق بين المجموعات على متغير نوع الكلية، ويشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود فروق بين المجموعات.
جدول رقم (٩). يوضح الفروق بين مجتمع الدراسة على متغير الدرجة العلمية لدى وكليات الكليات بجامعة القصيم.

مجموع الدراسة	ن	متوسط الرتب	قيمة كا ^٢	درجة الحرية	مستوى الدلالة*
محاضر	١٠	١٠,٩٥	١,٣٩٦	٢	٠,٠٤٧
أستاذ مساعد	١٠	١٢,٩٠			
أستاذ مشارك	٢	٧,٢٥			
أستاذ	—	—			

* دال عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من ٠,٠٥

يشير الجدول السابق إلى استخدام اختبار كا^٢ للتعرف على الفروق بين المجموعات طبقاً لمتغير الدرجة العلمية، وأوضح مستوى الدلالة عدم وجود فروق بين المجموعات.

جدول رقم (١٠). يوضح الفروق بين مجتمع الدراسة على متغير سنوات الخبرة لدى وكيلات الجامعة القصيم.

سنوات الخبرة	ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان وتنى	قيمة z	مستوى الدلالة*
ذوي الخبرة القليلة (أقل من سنة: ٥ سنوات)	١٤	٧,٤٠	٣٧,٠٠	٣,٠٠٠	١,٩٩١-	٠,٠٤٧
ذوي الخبرة الكبيرة (أكثر من ٥ سنوات)	٨	٣,٦٠	١٨,٠٠			

* دال عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من ٠,٠٥

يشير الجدول السابق إلى استخدام اختبار "مان وتنى" لدلالة الفروق بين مجتمع الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة، ويدل مستوى الدلالة عن وجود فروق دالة بين أفراد مجتمع الدراسة لصالح ذوي الخبرة القليلة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن عينة الوكيلات من ذوي سنوات الخبرة القليلة أكثر حظاً في توفير فرص التفويض وتوزيع السلطات بصورة أكبر.

التوصيات

- نشر ثقافة التفويض على كافة المستويات الإدارية المختلفة، ونمو الوعي بمبررات وجدوى التفويض.
- الاستفادة من الفكر الإداري الإسلامي فيما يتعلق بمبدأ التفويض في الإدارة الإسلامية وتطبيقاته وشروطه.

- توفير لائحة تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات لوكليات كليات وأقسام الطالبات بالجامعة.
- توعية المستويات الإدارية العليا في الجامعات بأهمية مبدأ تفويض الصلاحيات.
- تطوير التشريعات والقوانين المنظمة للعمل بالجامعات بما يمنح للقيادات النسائية بكليات الجامعة لا مركزية السلطة وسرعة اتخاذ القرار.
- العمل بروح الفريق في دراسة المشكلات والمعوقات داخل وخارج الكلية، وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية تدعو القيادات والعاملين بالجامعة إلى تحمل المسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية.
- تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية بكليات الجامعة وفق خبراتهن العلمية والمهنية.
- دعم الإدارة الديمقراطية لنجاح عملية التفويض وإنجاز الأعمال بالكلية.
- إشراك القيادات النسائية بكليات الجامعة في رسم السياسات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق الثقة المتبادلة مع الإدارة العليا.
- إعداد وتأهيل القيادات النسائية بكليات الجامعة على حسن استخدام مهارة التفويض واتخاذ القرار من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
- توفير أساليب المتابعة والرقابة والإشراف لدعم عملية التفويض.
- تطبيق أحدث النظريات والأساليب العلمية والإحصائية والتقنية في عملية اتخاذ القرارات بالجامعة.

- مشاركة القيادات النسائية بكليات الجامعة في المؤتمرات والندوات واللقاءات الخاصة بمجال القيادة التربوية لتعزيز الكفاءة الإدارية واتخاذ القرار.
- تحديد ضوابط عملية التفويض مثل الوقت اللازم لإنجاز المهام وتحديد سلطات التفويض ومهامه.

المراجع

المراجع العربية

- [١] أورتيز، إيفين فونتين وآخرون (٢٠٠٤). تفويض السلطة والمسائلة، الجزء الثاني، سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، جنيف، وحدة التفتيش المشتركة. JIU/REP/2004/7
- [٢] البوهي، فاروق شوقي (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- [٣] الجهمي، بدرية وآخرون. تفويض السلطة- القيادة واتخاذ القرار، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
- [٤] الحربي، محمد بن عطية (٢٠٠٧) "تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- [٥] الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج.
- [٦] حسان، حسن محمد؛ والعجمي، محمد حسنين (٢٠١٣). الإدارة التربوية، ط٣، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [٧] الحلو، عبد العزيز محمد (٢٠١٠). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- [٨] درويش، ماهر؛ والشمرى، إبراهيم (٢٠١٠). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (٨٢).
- [٩] دهيش، خالد عبد الله وآخرون (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)، الرياض، مكتبة الرشد.
- [١٠] الزعبي، دلال محمد ذياب (٢٠٠٤). درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقان في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية-جامعة البحرين، مج (٥)، ع (٣)، ص ٣٠٥-٣٣٧.
- [١١] الصغير، على سويلم (٢٠٠٦). واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- [١٢] الصغير، عبد المحسن (٢٠١٤). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، رسالة ماجستير، كلية التربية-جامعة أم القرى.
- [١٣] الطيب، أحمد محمد (١٩٩٩). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- [١٤] عبد الرسول، فتحي (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الجيزة، مصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- [١٥] عبد الرؤوف، طارق؛ وعامر، ربيع (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، الجيزة، مصر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- [١٦] العميرة، محمد حسن (٢٠١٢). مبادئ الإدارة المدرسية، ط٤، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [١٧] عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، ط١، القاهرة، عالم الكتب.
- [١٨] علاقي، مدني عبد القادر (٢٠٠٠). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط٩، المملكة العربية السعودية، جدة، دار جدة للنشر.

- [١٩] العنقري، هنوف بداح (٢٠١٤). تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، ١٤٣٥هـ.
- [٢٠] القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠١). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، عمان، الأردن، دار الصفاء ودار وائل للطباعة والنشر.
- [٢١] كنعان، نواف (١٩٩٥). القيادة الإدارية، عمان، مكتبة الثقافة.
- [٢٢] ماهر، أحمد (٢٠٠٤). "الإدارة المبادئ والمهارات"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- [٢٣] المبيريك، مها صالح مبارك (٢٠١٠). واقع تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، كلية العلوم الاجتماعية، ١٤٣١هـ.
- [٢٤] محمد، رريب الله (٢٠١٣). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية- دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، تصدرها الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عدد (١١)، مجلد (٦).
- [٢٥] مرسي، محمد منير (٢٠٠٢). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، مصر، عالم الكتب.
- [٢٦] مسعود، جبران (١٩٩٢). الرائد معجم لغوي عصري، ط٧، مجلد ١، بيروت، لبنان، دار العلم للملايين.
- [٢٧] مطاوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية- عالمية، القاهرة، مصر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- [٢٨] المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم: نشأة وتطور جامعة القصيم: ٢٠١٥/١٠/٢٢ www.qu.edu.sa
- [٢٩] مهنأ، إبراهيم عفيف إبراهيم (٢٠٠٦). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر

أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير،
جامعة النجاح، نابلس-فلسطين، كلية الدراسات العليا.
[٣٠]وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية: موقع جامعة القصيم

Available on: www.qu.edu.sa/ 17Nov.2015

المراجع الأجنبية

- [31] Bandur, A. (2012). School-Based management developments, challenges and impacts. *Journal of Educational Administration* 50 (6). P.845-873.
- [32] Hung, Cheng- Jen. (2006): A Correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan (China), Dissertation, *University of the incarnate word*, Taiwan.
- [33] Parker, L. E. and Price, R. H. (2004). *Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Worker's Sense of Control over Decision Making. Human Relations*. 47: 911- 297.
- [34] Wegner, Lori L. (2004). Organizational leaders and empowered employees: The relationship between leadership styles, perception of styles, and the impact on organizational outcomes, *PhD*, Capella University, DAI-A65/01.

Administration authorizing entrance to the effectiveness of decision- Taking at vice dean in Qassim university- Field Study

Dr. Fatma Abd El Monem Mohamed Moawad, and Awatif Ali Dakhaelalh Alsaif

1 College of education , Qassim University

2 College of education , Qassim University

Abstract. The research aims to this Recognize the reality of Administration authorizing at vice dean in Qassim university, as entrance to effective decision- taking. To achieve the objectives of the research were used descriptive approach, It was applied a questionnaire to individuals the original community of vice dean in Qassim university colleges and their number (22). Results come to the most important advantages of administration authorizing In the effectiveness of decision- taking such as (Increase motivation and take responsibility, Analysis of the positions of work to take the appropriate decision, Democratic administration and the smooth flow of work, Administrative independence), The results also indicated that the most important powers of the authority for vice dean at Qassim university such as (Drawing up plans and programs to develop performance, formation of committees and the adoption of student activities in the college, lifting the needs of the college of equipment, hold meetings, The issuance of internal decisions as required by progress of work). The results also to obstacles to administration authorizing such as (lack of data and information, The weakness of incentive system, the weakness of the authority delegated link by vice dean capabilities and experiences, lack knowledge of the rules of authorization and conditions, Lack of participation in decision-taking). The results also indicate There were no statistically significant differences at the 0.05 level to the role of administration authorizing in the effectiveness of decision-taking according to variable type of college and degree, while there are significant differences according to Years experience.

