

عنوان البحث

**أثر التفويض الإداري على الروح المعنوية للعاملين
دراسة حالة جامعة الضعيف**

د. خالد إبراهيم حمدان إسماعيل¹ د. حامد عبد الله إبراهيم² د. عيسى مطر مأمون³

¹ استاذ مساعد - كلية الاقتصاد - جامعة الضعيف - ولاية شرق دارفور - السودان. بريد الكتروني: Khalid.hmdan27@gmail

² أستاذ مساعد كلية العلوم الإدارية : جامعة الضعيف . ولاية شرق دارفور . السودان. بريد الكتروني: Abotaif1969@gmail.com

³ أستاذ مساعد كلية العلوم الإدارية : جامعة الضعيف . ولاية شرق دارفور . السودان. بريد الكتروني: matarisaa@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4239>

تاريخ القبول: 2023/01/20م

تاريخ النشر: 2023/02/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض الإداري على الروح المعنوية للعاملين بجامعة الضعيف ولاية شرق دارفور - السودان وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الدور الذي يلعبه التفويض الإداري على الروح المعنوية للعاملين. وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بجامعة الضعيف. واتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي واختبرت فرضية رئيسية مفادها هناك أثر للتفويض الإداري على الروح المعنوية بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات أهمها: التفويض الإداري يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين أو المرؤوسين، التفويض الإداري يساعد المنظمة في القيام بمهامها بكفاءة وفعالية. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق التفويض في الجهاز الإداري للمنظمة أو المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التفويض الإداري ، الروح المعنوية ، العاملين ، جامعة الضعيف

RESEARCH TITLE

THE EFFECT OF MANAGERIAL DELEGATION ON THE WORKERS MORALE

Case study Eldaien University

Khalid Ibrahim Hmdan Esmail¹ Hamed Abd Allah Ibrahim² Issa Matar Mammon Masuood³

¹ Assistant Professor - Faculty of Economics - El Daein University - East Darfur State - Sudan.

Email: Khalid.hmdan27@gmail

² Assistant Professor, College of Administrative Sciences: University of El Daein, East Darfur State, Sudan. Email: Abotaif1969@gmail.com

³ Assistant Professor, College of Administrative Sciences: University of El Daein, East Darfur State, Sudan. Email: matarisaa@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4239>

Published at 01/02/2023

Accepted at 20/01/2023

Abstract

The study aimed to identify the importance of managerial delegation on El Daein university workers' morale in East Darfur State – Sudan. And the problem was the weakness of the role played by managerial delegation on El Daein University workers' morale. And the study community was represented in all university workers. The study followed the descriptive, analytical approach. And tested one hypothesis “the impact of managerial delegation on workers' morale at El Daein university” the study reached a number of important findings; including the managerial delegation raised workers' morale, the managerial delegation helps organization or institutions to do its tasks effectively and efficiently, the study recommended the necessity of implementing managerial delegation in organization or institution.

Key Words: managerial delegation, morale, worker, ElDaein University.

المقدمة:

يعد التفويض الإداري أحد الآليات أو الأساليب التي تستخدمها المدراء لاستمرارية أعمال وانشطة المؤسسات حال يكون لديهم أعباء أو ضغوط في الأعمال حيث يعملون على نقل أو منح أو اعطاء جزء من مهامهم أو سلطاتهم لمؤوسيهم حتى يتمكنوا من التفرغ للقيام برسم السياسات العامة أو التخطيط لمستقبل منشأتهم وفي ذلك تحفيز وتدريب للمرؤوسين وتوحيد لجهود المؤسسة علاوة على ضمان ولائهم واخلاصهم لمؤسستهم وبالتالي يمكن القول بأن تطبيق التفويض الإداري من شأنه أن يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة والعكس في حالة تعنت المديرين ورفضهم التفويض سيكون هناك انخفاض في الروح المعنوية لدى العاملين مما ينعكس على الانجاز والانتاج والاداء واستمرارية المؤسسة والقدرة على المنافسة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الشؤال الرئيسي التالي. هل يؤثر التفويض الإداري على الروح المعنوية للعاملين بجامعة الضعين؟ تتفرع منه الاسئلة التالية:

- هل التفويض الإداري يفك الارتباك الإداري بالجهاز الإداري بالمؤسسة؟
- هل التفويض الإداري يساعد المنظمة للقيام بمهامها بكفاءة وفعالية؟
- هل التفويض الإداري يحقق ديمقراطية الإدارة من خلال شراكة المرؤوسين؟
- هل التفويض الإداري يمثل فرصة تدريبية؟
- هل التفويض الإداري يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين؟
- هل التفويض الإداري يعمل على تخفيف العبء والحد من مركزية الإدارة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف على أثر التفويض الإداري على الروح المعنوية للعاملين ويتفرع عنه الأهداف التالية:

- 1- توضيح مفهوم التفويض الإداري.
- 2- التعريف بمفهوم الروح المعنوية
- 3- توضيح العلاقة بين التفويض الإداري والروح المعنوية
- 4- التعرف على جامعة الضعين

اهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على التفويض الإداري والروح المعنوية للعاملين بجامعة الضعين

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لاختبار فرضية رئيسية مفادها: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التفويض الإداري والروح المعنوية للعاملين.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي

1- الحدود المكانية: جامعة الضعين

2- الحدود الزمانية: 2023م

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمصادر الثانوية من خلال الرجوع للأدبيات الواردة في الكتب والمراجع والبحوث والمجلات والدوريات والرسائل العلمية والانترنت، أما المصادر الأولية فتتمثل في تصميم وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة.

هيكل الدراسة:

في إطار محاولة الباحثان للإجابة على الأسئلة البحثية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية على النحو التالي: المحور الأول الإطار المنهجي والدراسات السابقة، المحور الثاني الإطار النظري ويشمل على التعريف بالتفويض الإداري والروح المعنوية، المحور الثالث يتناول الجانب التطبيقي للدراسة، والمحور الرابع يحتوي على النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:**دراسة سهام (2021)**

هدفت هذه الدراسة لتوضيح التفويض الإداري بالجزائر تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الدور الذي يلعبه التفويض الإداري في التنظيم الإداري وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج يعتبر التفويض الإداري وسيلة فعالة لإعداد وتكوين رؤساء إداريين أكفاء. يعتبر التفويض الإداري أسلوباً مرناً لتوزيع الاختصاص، أهم التوصيات هي: ضرورة تفعيل دور التفويض الإداري.

دراسة أحمد (2011م)

هدفت الدراسة لإبراز الخصائص والمزايا المتعلقة بالروح المعنوية في التنظيم الإداري وتمثلت مشكلة الدراسة في دور أثر الروح المعنوية في التنظيم الإداري وكان منهج الدراسة الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج إعطاء الأفراد حقوقهم المادية والمعنوية فوراً يرفع من روحهم المعنوية وكان أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي والعدالة في المحاسبة

مفهوم التفويض الإداري

لسير نشاط الإدارة في تحقيق أهدافها أحياناً تلجأ إلى التفويض الإداري والذي يعني نقل الاختصاص لشخص آخر وذلك حفاظاً على التنظيم الإداري من الناحية القانونية والعلمية والفنية بالإضافة إلى تحقيق الإصلاح الإداري.

تعريف التفويض الإداري:

التفويض لغة من فوض له الأمر للتصرف فيه (معجم المعاني)

التفويض اصطلاحاً:

يقصد به نقل أو منح أو اعطاء الإداري لجزء من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه (محمد رفعت عبدالوهاب، 2007، ص120).

كما يعرف التفويض الإداري بأنه ان يعهد صاحب الاختصاص الأصيل المحدد قانوناً بممارسة جزء من صلاحياته في مسألة أو مسائل محددة إلى شخص آخر أو جهة أخرى ضمن الحدود التي يسمح بها القانون (محمد الشويكي، 2001، ص285).

عناصر التفويض الإداري:

1- نقل أو منح أو اعطاء جزء من الاختصاص

2- أن يكون من طرفين (رئيس ومرؤوس)

3- وجود نص قانوني يسمح بذلك

4- أن يكون التفويض جزئياً

كما عرفه بسيوني بأنه: نقل الرئيس الإداري لجانبا ن إختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المؤقتة (عبدالغني عبدالله، 2003، ص197) وهذا يعني امكانية تفويض السلطة لا المسؤولية وبالتالي يصبح التفويض الإداري وسيلة قانونية قبل أن يكون وسيلة فنية.

اهمية التفويض الإداري:

تتبع أهمية التفويض الإداري من تحقيق فعالية العمل الاداري واستمراريته غير أن هناك عدة عوامل يمكن أن تركز عليها أهمية التفويض الإداري وهي:

(1) التحقيق من حدة التركيز الإداري: وهذا يعني إسناد بعض الاختصاصات أحياناً للمرؤوسين لاعتبارات محلية من أجل تنفيذ الوظيفة الادارية.

(2) تخفيف العبء الإداري على الرئيس الإداري والتمكين من مباشرة الأعمال الإدارية.

(3) يمكن تحقيق الادارة الديمقراطية من خلال مشاركة المرؤوسين بالمهام والاختصاصات (نواف كنعان، 1998، ص234)

(4) تحقيق الاصلاح الاداري: حيث يعمل تحسن العمل الاداري وتنظيمه لما يتحقق الاصلاح من خلال توزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين.

(5) القضاء على مشاكل الادارة وبالذات التعقيدات البروقراطية.

مزايا التفويض الاداري:

هناك العديد من المزايا التي ترتبط بالتفويض الاداري منها:

(1) السرعة في اصدار القرارات الادارية.

(2) تحقيق الفعالية قي اداء وانجاز الأعمال الإدارية.

- (3) تحقيق المشاركة الفعالة في صنع القرارات الإدارية وحسن الداء الوظيفي.
- (4) تخفيف عبء الأعمال عن الرئيس.
- (5) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والاعتزاز والثقة بالنفس.
- (6) خلق خيارات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية والقيادة الادارية.
- (7) تحقيق اهداف الإدارة والمؤسسة والعاملين.

الصعوبات الإدارية في التفويض:

وتتمثل الصعوبات الادارية في التفويض فيما يلي:

- (1) ان يكون التفويض قانوني واغلب الاحيان تكون عملية التفويض متروكة لحرية والسلطة التنفيذية لصاحب الاختصاص مما يدفعه للاعتزاز بالنفس وروح السيطرة الزائدة والتي يصاحبها عدم النضج الذهني والإعتقاد بأن التفويض يدل على العجز وعدم القدرة على تحمل المسؤولية أو أنه يقلل من الشأن وعدم الكفاءة.
- (2) خوف المرؤوسين من الوقوع في الخطأ ورجبتهم في التوصل عن المسؤولية.
- (3) سوء التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين قد تدفع الاخير للتهرب عن قبول التفويض.
- (4) تسلط المدير علي بعض المرؤوسين.
- (5) عدم ثقة المرؤوس بنفسه وكفائته الشخصية.
- (6) عدم وضوح البيانات والحقائق والأسس التي يبنى عليها انفاذ الأعمال الادارية.
- (7) غياب نظام الحوافز المادية والمعنوية من تشجيع المرؤوسين لتحمل مسئوليتهم التفويضية.
- (8) طبيعة الهيكل التنظيمي وقواعد + المصلحة الشخصية حيث انها تتعارض مع التفويض.
- (9) عدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة والاتصال بين الرئيس والمرؤوسين (رمضان بطيخ، 1996، ص 228)
- (10) التعطش للسلطة الرغبة في مظهر القوة بجانب خشية الرئيس من مناقشة المرؤوس

ولعلاج صعوبات التفويض يمكن اتباع الخطوات التالية:

- (1) يجب أن يحسن الرؤساء من سلوكهم وأن يتحملوا المسؤولية ويتمتعوا بالفكفاءة علاوة على تغيير افكارهم تجاه عملية التفويض بأنها عملية انتزاع للسلطة أو خطر أو تهديداً على منصبهم.
- (2) تغيير الرؤساء نظرتهم للمرؤوسين بانهم قادرين على تحمل المسؤولية باقتدار وبناء الثقة فيما بينهم من اجل خلق روح التعاون والتفاهم لاداء الوظائف الادارية.
- (3) وجود رقابة فعالة رشيدة وهادفة لتحقيق نشاط الادارة واستمراره.

- (4) توفر شرط الكفاءة للرؤساء الإداريين.
- (5) تحلي الرؤساء الإداريين بالقدرة على الانتاج والاتصال والتوجيه والثبات عند الصعوبات والازمات.
- (6) تدريب المرؤوسين على كيفية اداء الاعمال الادارية المفوضة اليهم.
- (7) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين حتى يتثنى التعاون فى أداء الاعمال الادارية وعدم التهرب من التفويض الاداري
- (8) توفر الحوافز المادية والمعنوية لبث روح الحماس والتنافس بين المرؤوسين وتشجيعهم على أداء العمل الإداري.

أنواع التفويض:

تختلف أنواع التفويض حسب الزاوية التي ينظر بها سواء من حيث الشكل او المصدر او الاختصاص وهنا شئ من التفصيل.

أولاً: التفويض من حيث الشكل

حيث ينقسم الى الانواع التالية

- (1) التفويض المكتوب: حيث يدون مضمونه فى وثيقة ويعتبر قرار ادارى.
- (2) التفويض الشفوى: ويعنى خروجاً عن مبدأ الكتابة عن طريق الهاتف ويكون فى المسائل التي تحتمل كتابة قرار التفويض.

(3) التفويض الصريح: اذا تم لفظ او صياغة صريحة ليس فى شكل او تأويل (محمد خليفة، 2007، ص18).

(4) التفويض الضمنى: يتم بشكل غير صريح يتم الحصول على مضمونه من خلال ظروف العمل.

ثانياً: التفويض من المصدر او الأداة:

وينقسم الى عدة انواع كالأتى:

(1) التفويض المباشر: تفويض يصدر من الأصل يستند على قانون او دستور او لائحة وتظهر فيه ارادة الأصيل حسب متطلبات العمل (حسن قريحة، 2009، ص24).

(2) التفويض غير المباشر: يصدر عن الأصيل نفسه استناداً الى القانون او التعليمات وهنا تتضح ارادة الاصيل حيث يفوض وفق ظروف العمل.

(3) التفويض الاختياري: فيه الاصيل حر فى ان يفوض جزء من اختصاصاته او لا يفوضها.

(4) التفويض الاجباري: فيه يكون الاصيل ملزم باجرائه وليس له الخيار ان يفوض او لا يفوض.

ثالثاً: التفويض الإداري من حيث الموضوع:

وينقسم الى نوعين هما

(1) تفويض الاختصاص: ويقصد به تحويل جزء من الصلاحيات المنقولة من مستوى معين إلى مستوى آخر أقل من مرتبة وهو تفويض مهام أي يتصل بالمنصب الوظيفي.

(2) تفويض التوقيع: هو تفويض شخص وليس تفويض مهام وفيه يعين المفوض إليه بقرار بإسمه وصفته فلا يكلف الاسم وحده.

الروح المعنوية

المفهوم:

تعتبر الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة وبالتالي لا يمكنه قياسها مباشرة وإنما يتم ذلك عن طريق أثرها ونتائجها وإختلف الكتاب حول تعريف موحد للروح المعنوية حيث عرفت بأنها: شعور الجماعة الذي يترتب عليه تحقيق أهداف ضرورية (مدنى عبدالقادر، 1981، ص 570). كما عرفت بأنها: اتجاه عقلي يدفع الفرد إلى التعاون الإيجابي بحماس مع الزملاء والقائد لتحقيق أهداف الجماعة والاحساس بالسعادة في العمل وعدم الرغبة في تغييره (محمد زيدان، 251). وأيضاً عرفت بأنها: المزيج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة بحيث تكون هناك نقد وإخلاص في الجماعة والاستعداد من أجل تحقيق أهدافها. (عبدالفتاح محمد، 200، ص 9). ومما سبق يمكن استنباط المعنوية هي شعور لدى الفرد والجماعة يشعرون بالسعادة في أداء أعمالهم ويحفزهم عليه ويجعلهم مخلصين لبعضهم البعض.

اهمية الروح المعنوية:

تتبع اهمية الروح المعنوية من العوامل الآتية :

- 1- لها القدرة على التحكم والسيطرة في زيادة الانتاج وعمل الافراد.
- 2- ارتباط الروح المعنوية بالجوانب النفسية والاجتماعية (الرفاعي، 2009، ص 75)
- 3- خلق الولاء التنظيمي.
- 4- سبب في الاستقرار النفسي والجامعي والتنظيمي.
- 5- خلق التنافس والتميز لدى الافراد والمنظمات.

انواع الروح المعنوية:

للروح المعنوية نوعان هما

- 1- الروح المعنوية العالية: وتتمثل مظاهرها في انتماء الافراد وانجذابهم لها مع المحافظة على سمعتها من خلال تفاعلهم بداخلها وخارجها. بالإضافة للرغبة في العمل والسعي لتطوير أساليبه وتطوير مستواه، كما يكون الافراد حريصين على تنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة.

2- الروح المعنوية المنخفضة: وتتمثل مؤشراتها في كثرة الغياب والتأخير وفقدان الاهتمام بالعمل علاوة على التسرب الوظيفي والأخطر من ذلك مخالفة اللوائح والتعليمات الصادرة من الرئيس وكثرة التوخي والشكاوي (الحربي، 2005).

ويمكن معالجة انخفاض الروح المعنوية في العمل لدى الأفراد من خلال العوامل التالية:

- (1) المساواة في المنافع.
- (2) المشاركة في تحقيق الأهداف وتحقيق القرارات.
- (3) الشعور بالتقدم أو الترقية.
- (4) الشعور بالحرية والفهم المتبادل.
- (5) توافق الفرد مع عمله.
- (6) توافق ومكانة الفرد في الجماعة (عمر، 1986م)
- (7) ان يكون المشرف المباشر كفاء
- (8) وجود هدف وفعالية في التنظيم
- (9) عدالة المكافآت المادية
- (10) درجة ثقة الافراد بأنفسهم ومعلوماتهم خبراتهم الادارية

خصائص الروح المعنوية:

- (1) ميل الجماعة الى التماسك داخلياً اذا الضغوط الخارجية.
- (2) قلة الاحتكاكات المنازعات والخصومات الداخلية التي تؤدي الى الانشقاقات.
- (3) التكيف مع الظروف.
- (4) توفر اتجاهات ايجابية نحو أهداف وقيادة الجماعة.
- (5) روح الفريق والثبات
- (6) مفارقة الاحباط (الزهرة نجاح، 2012، ص35)

العلاقة بين النظام الإداري والروح المعنوية:

يعتبر السلوك القيادي من أهم العوامل المحددة لمستوى الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، فالقيادة التي تعتمد على التسلط والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد بدرجة من التعالي والتعاضم عليهم تساعد على تباعد الأفراد عن القيادة وانخفاض الروح المعنوية للفرد والجماعة وبالتالي يعوق تحقيق الأهداف. اما القائد الناجح هو من يدرك حقيق السلوك الانساني ويؤثر فيه ويتفهم الطبيعة البشرية ويعمل على تكوين جماعة متعاونين من خلال بس روح العمل الجماعي الفعال ومعالجة الخلافات والصراعات بينهم واشعارهم بالاهمية والمشاركة في الرأي وهذا يساهم في رفع الروح المعنوية كما يساعد في تحقيق الاهداف (صلاح، 1986، ص152) واجمالاً يمكن القول نمط السلوك الجماعي المهتم بالعاملين والذي يراعي الاعتبارات الانسانية ويتسم بالوعي

الاجتماعي ودعم العلاقات الانسانية مع العاملين وصيانتها هو الاسلوب المفيد في كثير من الانشطة والمجالات. **إجراءات الدراسة الميدانية :**
جامعة الضعين النشأة والتطور

جامعة الضعين هي جامعة حكومية تتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وأُنشئت بقانون في أغسطس من العام 2015م وفق طموح ورؤية إستراتيجية للتعليم العالي بالسودان .
المقر : ولاية شرق دارفور وبها عدد من الكليات والمراكز البحثية المتطورة التي تعمل لربط البحث العلمي واحتياجات المجتمع والدولة كما تتيح فرص التعليم والمعرفة الجامعية الجديدة لعدد اكبر من أبناء وبنات السودان بصفة عامة وولاية شرق دارفور خاصة بما يساعد في توفير الكوادر الوطنية للمجالات الأكاديمية التي يحتاجها سوق العمل من خلال الأعداد والتدريب مع استخدام التقنيات الحديثة والإسهام في إعداد الكفاءات العلمية المؤهلة في شتي المجالات المعرفية مع تقديم الاستشارات والدراسات والتبادل الأكاديمي وفق الأسس العلمية الراسخة .
الرؤية :

جامعة متميزة في التعليم وإنتاج المعرفة وتنمية المجتمع .
الرسالة :

تطوير ونشر المعرفة في بيئة محفزة تهتم بالابتكار من خلال إدارة فاعلة للتعليم العالي والبحث العلمي وفق الأسس والمعايير العالمية وتوفير مورد بشري مؤهل من حيث المهارات والسلوك وانماط التفكير الإبداعي وثقافة السلام بما يتضمن تعزيز جهود التنمية المستدامة .
القيم :

جامعة الضعين رسالتها وفق منظومة عشرة قيم متكاملة وهي .:

- 1 . الجودة
- 2 . النزاهة
- 3 . الشفافية
- 4 . المصداقية
- 5 . الإتقان

الأهداف :

- 1 . إعداد الكفاءات العلمية المؤهلة .
- 2 . إتاحة فرصة التعليم الجامعي المتجدد والمتميز .
- 3 . العمل على نشر ثقافة السلام ورفع الوعي بمخاطر الحروب والنزاعات والكوارث
- 4 . المشاركة في تنمية الموارد البشرية في المجالات التي يحتاجها سوق العمل بالإعداد والتدريب الجيد .
- 5 . إحكام التنسيق والتواصل بين المؤسسات التعليمية مع قطاعات المجتمع لتلبية احتياجاتهم الأكاديمية المتخصصة .
- 6 . تقديم الاستشارات والدراسات العلمية للقطاعات والمؤسسات في مجالات تتوفر لدى الجامعة .

السياسات :

- 1 . إيجاد مؤسسة علمية تعمل على تحقيق المستوي العلمي المتميز من خلال التقنيات المعرفية الحديثة .

2. الارتقاء بالجامعة إلى الجودة والتميز العالمي وفق الأسس والمعايير العالمية .

إدارات ووحدات الجامعة :

1 . مكتب المدير 2 . مكتب الوكيل والإدارات التابعة له :

الإدارة المالية - إدارة الموارد البشرية - الإدارة الهندسية - إدارة الخدمات والمخازن

3. أمانة الشؤون العلمية 4. أمانة المكتبات 5. عمادة شؤون الطلاب

6 .العلاقات الخارجية 7 .العلاقات العامة والإعلام 8 إدارة الاستثمار

الكليات والمراكز البحثية :

1. كلية الطب 2. كلية علوم التمريض 3 . كلية التربية 4 . كلية القانون

5 . كلية العلوم الإدارية 6 . كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات 7 كلية الهندسة 8 كلية

المختبرات الطبية 9 كلية الاقتصاد والدراسات التنموية 10 كلية الدعوة والدراسات الإسلامية 11

عمادة التعليم عن بعد 12 كلية الدراسات العليا .

المراكز البحثية :

1 . مركز أبحاث ودراسات السلام 2 . مركز المعلومات 3 . مركز حقوق الإنسان 4 . مركز

التدريب وبناء القدرات .

الدراسة التطبيقية :

النوع:

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	88	64.7
أنثى	48	35.3
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss . 2023م

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (88) وبنسبة بلغت

(64.7%) وبلغ عدد الإناث (48) وبنسبة بلغت (35.3%)

العمر:

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	26	19.1
30 وأقل من 40	59	43.4
40 وأقل من 50	25	18.4
50 سنة فأكثر	26	19.1
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss . 2023م

الجدول أعلاه يوضح لنا أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 40 سنة) وبلغ عددهم (59) وبنسبة

بلغت (43.4%) وتليها الفئة التي تقل أعمارهم عن (30 سنة) وبلغ عددهم (26) وبنسبة بلغت (19.1%) وكذلك الفئة العرية التي تزيد عن (50 سنة) وبلغ عددهم (26) وبنسبة بلغت (19.1%) وأخيراً الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (40 - 50 سنة) بلغ عددهم (25) وبنسبة بلغت (18.4%).

المؤهل الأكاديمي:

المؤهل	التكرار	النسبة
بكالوريوس	31	22.8
دبلوم عالي	16	11.8
ماجستير	35	25.7
دكتوراة	54	39.7
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss. 2023م

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدكتوراة حيث بلغ عددهم (54) وبنسبة بلغت (39.7%) وتليها الفئة التي تحمل درجة الماجستير وبلغ عددهم (35) وبنسبة (25.7%) أما الفئة التي تحمل درجة البكالوريوس بلغ عددهم (31) وبنسبة (22.8%) وكذلك حملة الدبلوم العالي بلغ عددهم (16) وبنسبة (11.8%).

المسمى الوظيفي:

الوظيفة	التكرار	النسبة
هيئة تدريس	92	67.6
مدير إدارة	11	8.1
موظف	33	24.3
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss. 2023م

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حيث بلغ عددهم (92) وبنسبة بلغت (67.6%) وأما الموظفين بلغ عددهم (33) وبنسبة (24.3%) ومدير إدارة بلغ عددهم (11) وبنسبة بلغت (8.1%).

سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	63	46.3
5 أقل من 10 سنوات	41	30.1
10 وأقل من 15 سنة	8	5.9
15 وأقل من 20 سنة	7	5.1
20 سنة فأكثر	17	12.5
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss. 2023م

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة تقل خبراتهم العملية عن (5 سنوات) وبلغ عددهم (63) وبنسبة (46.3%) وتليها التي تتراوح خبراتهم ما بين (5 - 10 سنوات) وبلغ عددهم (41) وبنسبة (30.1%) والتي تزيد أعمارهم عن (50 سنة) بلغ عددهم (17) وبنسبة بلغت (12.5%) وأما الذين تتراوح خبراتهم ما بين (10 - 15 سنة) بلغ عددهم (8) وبنسبة بلغت (5.9%) والتي تتراوح خبراتهم ما بين (15 - 20 سنة) بلغ عددهم (7) وبنسبة (5.1%).

إختبار الفرضيات:

العبارات		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
68	50	54	39.7	5	3.7	4	2.9	5	3.7	5	3.7
يعمل التفويض الإداري على فك الارتباط في الجهاز الإداري للمؤسسة											
59	43.4	61	44.9	9	6.6	2	1.5	5	3.7	5	3.7
التفويض الإداري يساعد المؤسسة في القيام بمهامها بكفاءة عالية											
72	52.9	50	36.8	6	4.4	4	2.9	4	2.9	4	2.9
يحقق التفويض الإداري ديمقراطية الإدارة من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية											
57	41.9	58	42.6	10	7.4	8	5.9	3	2.2	3	2.2
يعد التفويض الإداري فرضة تدريبية للمرؤوسين من خلال القيام بالمهام المفوضة اليهم											
61	44.9	62	45.6	3	2.2	5	3.7	5	3.7	5	3.7
التفويض الإداري يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين											
63	46.3	54	39.7	6	4.4	8	5.9	5	3.7	5	3.7
يعمل التفويض الإداري على تخفيف العبء والحد من المركزية الإدارية											

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss. 2023.

من الجدول أعلاه يتضح لنا العبارة الأولى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يعمل التفويض الإداري على فك الارتباط في الجهاز الإداري للمؤسسة حيث بلغ عددهم (122) وبنسبة بلغت (89.7%) أما المحايدون بلغ عددهم (5) وبنسبة (3.7%) أما الذين لا يوافقون بلغ عددهم (9) وبنسبة (6.6%) أما العبارة الثانية فنجد أن أفراد العينة يوافقون على أن التفويض الإداري يساعد المؤسسة في القيام بمهامها بكفاءة عالية الذين بلغ عددهم (120) وبنسبة بلغت (88.3%) أما المحايدون بلغ عددهم (9) وبنسبة (6.6%) والذين لا يوافقون بلغ عددهم (7) وبنسبة (5.2%) أما العبارة الثالثة نجد أن أفراد العينة يوافقون على أن يحقق التفويض الإداري ديمقراطية الإدارة من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية نجد الذين بلغ عددهم (122) وبنسبة (89.7%) أما المحايدون بلغ عددهم (6) وبنسبة (4.4%) والذين لا يوافقون بلغ عددهم (8) وبنسبة (5.8%) أما العبارة الرابعة نجد أن أفراد العينة يوافقون على أن يعد التفويض الإداري فرضة تدريبية للمرؤوسين من خلال القيام بالمهام المفوضة اليهم الذين يوافقون بلغ عددهم (115) وبنسبة (84.5%) والمحايدون بلغ عددهم (10) وبنسبة (7.4%) والذين لا يوافقون بلغ عددهم (11) وبنسبة (8.1%) أما العبارة الخامسة نجد أن أفراد العينة

يوافقون على أن التفويض الإداري يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين نجد أن الذين يوافقون بلغ عددهم (123) وبنسبة بلغت (90.5%) والمحايدون بلغ عددهم (3) وبنسبة (2.2%) أما الذين لا يوافقون بلغ عددهم (10) وبنسبة (7.5%) أما العبارة السادسة فنجد أن الذين يوافقون على أن يعمل التفويض الإداري على تخفيف العبء والحد من المركزية الإدارية بلغ عددهم (117) وبنسبة بلغت (86%) والمحايدون بلغ عددهم (6) وبنسبة بلغت (4.4%) والذين لا يوافقون بلغ عددهم (13) وبنسبة (9.6%).

النتائج:

- 1- يعمل التفويض الإداري على فك الارتباك في الجهاز الإداري للمؤسسة.
- 2- التفويض الإداري يساعد المؤسسة في القيام بمهامها بكفاءة عالية.
- 3- يحقق التفويض الإداري ديمقراطية الإدارة من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية.
- 4- يعد التفويض الإداري فرضة تدريبية للمرؤوسين من خلال القيام بالمهام المفوضة اليهم.
- 5- التفويض الإداري يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- 6- يعمل التفويض الإداري على تخفيف العبء والحد من المركزية الإدارية.

التوصيات:

- 1- ضرورة ان تستخدم المؤسسات أو المنظمات التفويض الإداري من اجل استمرارية وتوحيد جهود المنظمة.
- 2- ضرورة تفويض المديرين بعض سلطاتهم إلى المرؤوسين من أجل التفرغ للقيام برسم السياسات والخطط العامة
- 3- ضرورة استخدام التفويض الإداري لتحقيق الديمقراطية الإدارية.

المراجع والمصادر:

أولا المصادر:

- معجم المعاني (مصدر)

ثانيا المراجع

- 1 . الرفاعي محمد ، الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإدارة والعاملين ، رسالة دكتوراه سانت كلماس ، بريطانيا ، 2009م ، ص 120 .
- 2 . الزهراء نجاح وآخرون ، الروح المعنوية وعلاقتها بالقيادة الإدارية ، علم النفس ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012م ، ص 205 .
- 3 . حسن فريحة ، شرح القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2009م ، ص 124 .
- 4 . رمضان بطيخ ، أصول التنظيم الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1996م ، ص 228 .
- 5 . عبد الغني البسيوني عبد الله ، القانون الإداري الإسكندرية ، 1991م ، ص 187 .
- 6 . عبد الفتاح محمد ، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 85 .
- 7 . محمد خليفي ، النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة بي

- بكر بلقايد ، تلمسان ، 2007م ، ص 18 .
- 8 . محمد رفعت عبد الوهاب ، مبادئ أحكام القانون الإداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، 2005م ،
120 .
- 9 . محمد عمر الشويكي ، القضاء الإداري دراسة مقارنة ، ط1 ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، 2001م ، ص
285 .
- 10 . محمد مصطفى زيدان ، الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية ، دار المجمع العلمي ، دت ، ص
102 .
- 11 . نواف العتيبي ، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، محافظة
الطائف ، جامعو أم القرى ، السعودية ، 2008م ، ص 120 .
- 12 . نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ، ط5 ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، 1998م ، ص 234 .