

المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية التفويض الإداري لدى الموظفات الإداريات بجامعة الأمير سلطان بالرياض

أ. أريج بنت صالح سعود التويجري - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. مريم بنت محمد فضل الشهري - أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية - الرياض

Email: a.s.t.1432@hotmail.com

تمهيد:

تتكاتف جهود العاملين في منظومة التعليم؛ سعياً لتحقيق أهداف التعليم، ورفع كفاءة الأداء، من خلال بناء كوادر بشرية تُسهم في تقدّم المجتمع وازدهاره، ويأتي ذلك متزامناً مع ما تشهده المؤسسات التعليمية من تغييرات سريعة ومتتابعة؛ لمواكبة التطور وزيادة فاعليتها التنافسية.

وفي ضوء تحقيق تلك الأهداف، يأتي المناخ التنظيمي بوصفه أحد أهم المتغيرات السائدة داخل إطار العمل؛ كونه مقياساً لشخصية المؤسسات التعليمية بكل أبعادها، فإذا استطاعت أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً؛ فإنها تستطيع الوصول به إلى تحقيق أهدافها، والشعور بالاستقرار للأفراد والتنظيم على حدٍ سواء (الجسار ومساعدته، ٢٠١٤م، ص ٤٩).

وتتميز مؤسسات التعليم العالي التي تهتم بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم للعاملين بها؛ بأنها تُشجّع على خلق أجواء عمل هادفة داخلها؛ إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل؛ بما يُعزّز لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط، ويسود فيه روح المشاركة والعمل الجماعي (بني حمدان، ٢٠١٤م، ص ١٥).

وقد أكدت العديد من الدراسات ضرورة تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث تُشير دراسة الشريف (٢٠١٣م) إلى ضرورة أن تولي إدارة مؤسسات التعليم العالي اهتماماً بعناصر المناخ التنظيمي، بوصفه مُتغيّراً مُهمّاً يُسهم في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين. كما تؤكد دراسة الشمري (٢٠١٤م) أن على إدارات الجامعات أن تهتم بتهيئة المناخ الداعم والمشجّع للعاملين.

وفي ضوء مناخ تنظيمي مُحفّز للإبداع والإنتاج؛ كان من الضروري توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، وإعطاء جرعة إدارية قيادية للموظفين؛ حيث اقتضى الإصلاح الإداري والتحول إلى اللامركزية الإدارية في المؤسسات التعليمية - وفي مقدمتها الجامعات - الأخذ بالتفويض الإداري؛ مما يتيح للمسؤولين التركيز على الأمور المهمة المتصلة بالتخطيط والتطوير، كما يعمل على استحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج، ومواكبة التقدم والتطور، ويولد الأفكار الجديدة وتطبيقها داخل المؤسسات (عمر، ٢٠١٦م، ص ١٠).

فالتفويض الإداري من الممارسات المهمة التي قد تُحدث تغييرات إيجابية في العمليات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، حيث توصلت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٦م) إلى أن تفويض السلطة يُحقّق مزايا إيجابية لصالح الكليات بجامعة الباحة بدرجة عالية جداً. كما أشارت دراسة الحربي (٢٠١٩م) إلى أن تفويض الصلاحيات يُسهم في سرعة إنجاز العمليات الإدارية بدرجة عالية جداً.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

ولأهمية التفويض الإداري، ودوره في التنمية الإدارية ودفع عجلة التقدم والتطور؛ فإن الجامعات بحاجة إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يدعم تفويض الكوادر الإدارية ويحقق فاعليته، من خلال إيجاد أجواء عمل هادفة تتميز بالاستقرار، ويشعر الموظفون فيها بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة؛ مما قد ينعكس على كفاءة أدائهم في العمل.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات للمشاركة في النهوض بنوعية التعليم ومخرجاته بالمجتمع، إلا أن فاعلية هذه المؤسسات تتأثر بالكوادر الإدارية العاملة بها؛ حيث إنها تمثل عنصرًا رئيسًا يسهم في كفاءة أداء المؤسسة التعليمية وفعاليتها؛ مما يتطلب من القيادات الاهتمام بهم، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساعدهم على أداء الأعمال، حيث أشارت نتائج دراسة المبيريك (٢٠١٩م) أن مستوى تأثير طبيعة العمل وبيئته في جودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الأمير سلطان؛ جاءت بدرجة عالية، وأوصت بضرورة أن تولي الإدارة اهتمامًا خاصًا بجميع عناصر المناخ التنظيمي، بوصفها مُتغيّرًا مهمًّا يسهم في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي، الذي سينعكس بالإيجاب على تحسين أدائهم الوظيفي.

إن غياب المناخ التنظيمي الفعّال في مؤسسات التعليم العالي بأبعاده المختلفة من نمط القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب، والحوافز، بالإضافة إلى نظم الاتصالات؛ قد يضعف دافعية الكوادر الإدارية وأدائها نحو إنجاز الأعمال؛ مما قد يؤثر في فاعلية التفويض. حيث أظهرت نتائج دراستي العنقري (٢٠١٤م) والحربي (٢٠١٥م) أن هناك معوقات تعترض عملية التفويض، منها: عدم توافر وسائل الاتصال، ومركزية القيادات في اتخاذ القرار وإدارة العمل، وضعف برامج التدريب الإداري، وقلة الحوافز التشجيعية التي تدفع المرؤوسين إلى أداء العمل. كما كشفت نتائج دراسة الدوسري (١٤٣٥هـ) أن من أكثر المعوقات التي تعوق تطبيق أسلوب التفويض تعود إلى المعوقات التنظيمية؛ إذ جاءت بدرجة عالية. وأوصت دراسة الشريف (٢٠١٥م) بضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب، يُشجّع على تطبيق العمل بروح الفريق؛ لتبادل الخبرات وتعزيز المشاركة والتعاون.

فالتفويض الإداري من الممارسات الإدارية المهمة التي قد تحدث تغييرات إيجابية في سلوك الكوادر الإدارية، حيث أثبتت نتائج دراسة الأسمرى (٢٠١٩م) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين تفويض السلطة وفاعلية الأداء لدى الموظفين. وأوصت دراسة الأندنوسي (٢٠١٩م) بضرورة اتخاذ القيادات الإدارية الجامعية مبدأ التفويض والحدّ من المركزية؛ لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

وبالرغم من أهمية ممارسة التفويض الإداري؛ إلا أن بعض الدراسات كشفت عن قصور فاعليته في بعض مؤسسات التعليم العالي، حيث أظهرت نتائج دراسة درادكة (٢٠١٧م) أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في بُعد تفويض السلطة؛ جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت نتائج دراسة المهنا (٢٠١٨م) عن أن درجة تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بُعد تفويض السلطة؛ جاءت بدرجة متوسطة.

وبناءً على ما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة؛ يتضح أن ممارسة التفويض الإداري في بعض مؤسسات التعليم العالي، لم تصل بعد إلى المستوى المأمول؛ حيث إن توفير مناخ تنظيمي ملائم ومحفّز قد يدعم فاعلية التفويض الإداري فيها؛ لذلك تأتي هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وفاعلية التفويض الإداري لدى الموظفات الإداريات بجامعة الأمير سلطان بالرياض.



أسئلة الدراسة:

- ١- ما درجة تحقق أبعاد المُنَاخ التنظيمي: (القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب، والحوافز، والاتصالات) بجامعة الأمير سلطان من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟
- ٢- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الأمير سلطان للتفويض الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟
- ٣- ما العلاقة بين المُنَاخ التنظيمي السائد وفاعلية التفويض الإداري بجامعة الأمير سلطان من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟

أهداف الدراسة:

- ١- تحديد درجة تحقق أبعاد المُنَاخ التنظيمي: (القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب، والحوافز، والاتصالات) بجامعة الأمير سلطان من وجهة نظر الموظفين الإداريات.
- ٢- التّعَرّف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الأمير سلطان للتفويض الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريات.
- ٣- الكشف عن العلاقة بين المُنَاخ التنظيمي السائد وفاعلية التفويض الإداري بجامعة الأمير سلطان من وجهة نظر الموظفين الإداريات.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

- أ. تستمد هذه الدراسة أهميتها من تبصير القيادات حول أهمية مُتغيّري الدراسة كآلاتي:
- المُنَاخ التنظيمي وأهميته في جودة أداء الكوادر الإدارية؛ إذ يمكن أن يُسهم المُنَاخ التنظيمي الفعّال في تعزيز الولاء والرضا لدى الكوادر تجاه الجامعة؛ بما ينعكس إيجابياً على كفاءة أدائهم في العمل.
 - التفويض الإداري وأهميته في إعداد قيادات صف ثانٍ، وبناء الثقة لدى الكوادر الإدارية، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، ويُعزّز دورهم في بيئة العمل.
- ب. من المأمول أن تُسهم الدراسة في إثراء المكتبات العربية والمحلية، وتُشكّل مرجعاً مهمّاً للباحثين في هذا المجال.
- ج. يُؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين لاكتشاف فجوات بحثية جديدة في هذا الموضوع.

الأهمية العملية (التطبيقية):

من المأمول أن تُسهم نتائج الدراسة في:

- أ. تقديم تغذية راجعة للمسؤولين ومتخذي القرار عن درجة المُنَاخ التنظيمي السائد في جامعة الأمير سلطان، من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات؛ مما قد يُسهم في تحسينها أو تطويرها.
- ب. توجيه أنظار متخذي القرار في جامعة الأمير سلطان إلى درجة فاعلية التفويض الإداري بالجامعة؛ لاتخاذ ما يلزم لضمان فاعليته.



ت. توجيه أنظار القيادات في الجامعة إلى العلاقة بين المُنَاخ التنظيمي والتفويض الإداري؛ بوصفه أحد أهم مجالات العصر الحالي، ودوره في رفع كفاء الأداء وتحسين الإنتاجية.

حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على الكشف عن العلاقة بين المُنَاخ التنظيمي السائد وفاعلية التفويض الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الأمير سلطان، من خلال تحديد درجة المُنَاخ التنظيمي السائد بأبعاده: (القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب، والحوافز، والاتصالات)، ودرجة ممارسة القيادات الإدارية للتفويض الإداري.

٢- الحدود الزمانية: طُبقت هذه الدراسة في العام الجامعي الثاني لعام ١٤٤١هـ - ١٤٤٢هـ.

٣- الحدود المكانية: طُبقت هذه الدراسة بجامعة الأمير سلطان في مدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

المُنَاخ التنظيمي:

يُعرّف بأنه "تعبير مجازي يُستخدم في الإدارة؛ للدلالة على مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين بالمؤسسة، كنمط القيادة، والتشريعات المعمول بها، والحوافز، والخصائص الداخلية للمؤسسة" (الطويل وحمد، ٢٠١٥م، ص ٢٣).
وُعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه:

مجموعة من الخصائص التي تتميز بها جامعة الأمير سلطان، والمتمثلة في نمط القيادة المتبع من القيادات، ومدى إسهام الكوادر في المشاركة في اتخاذ القرار، ومدى توافر البرامج التدريبية ونظم الحوافز، ومدى كفاءة نظم الاتصالات وفعاليتها، ويكون لها انعكاس بشكل إيجابي على أداء الموظفين الإداريات في الجامعة.

التفويض الإداري:

يُعرّف بأنه: "العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه، ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة" (عمر، ٢٠١٦، ص ٩).
وُعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه:

أسلوب قيادي يتم من قِبَل القيادات الإدارية بجامعة الأمير سلطان، بمنح بعض من مهامها إلى الموظفين الإداريات بها، دون أن تتخلى القيادات عن المسؤولية تجاه المهام المفوضة، مع إعطاء الموظفين الصلاحيات المناسبة لممارسة هذه المهام، ومساءلتهم حول مدى استخدام هذه الصلاحيات، ومدى إنجاز المهام المفوضة إليهم.



سيتم من خلال هذا الجزء تناول الإطار النظري لمفهومى المناخ التنظيمي والتفويض الإداري على النحو التالي:

المبحث الأول: المناخ التنظيمي:

مفهوم المناخ التنظيمي:

تناولت العديد من الأدبيات تعريفات متنوعة للمناخ التنظيمي، وقد اختلفت المفاهيم التي تناولتها؛ لتباين توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه؛ حيث عرّفه الطجم والسواط (٢٠١٢م، ص٢٤٨) بكونه "مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة، والتي تميّز عن غيرها من المنظمات، وتؤثر في سلوك منسوبيها".

أهمية المناخ التنظيمي:

يؤكد القاضي (٢٠١٥م، ص١٧٠-١٦٩) أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة بأبعاده المختلفة؛ بهدف تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بأداء المرؤوسين وبروحهم المعنوية؛ مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة. كما يؤثر المناخ التنظيمي في المخرجات السلوكية للمرؤوسين؛ مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء السلوك الوظيفي وبلورته، من خلال تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل.

نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده:

لا يوجد تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي؛ لاختلاف الكُتاب والباحثين في تصوّرهم حول المناخ التنظيمي والمدخل الذي اعتمدوا عليه في دراستهم، كما يرجع إلى اختلاف طبيعة المؤسسات التعليمية وتفاوتها (الطويل وحمدى، ٢٠١٥م، ص٣٧).

وبعد الاطلاع على الأدبيات التي تناولت المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ولعدم اتفاق الباحثين على أبعاد محددة، واختلاف وجهات نظرهم حولها؛ فإن الدراسة الحالية ستركز على القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والحوافز، بالإضافة إلى الاتصالات، بوصفها أبعاداً للمناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: التفويض الإداري:

مفهوم التفويض الإداري:

ذكر العمارة (٢٠١٢م، ص٢٠٦) أنّ التفويض هو "إسناد الرئيس بعض الصلاحيات إلى غيره ومن بينهم مرؤوسه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم على نتائجها، بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يترأى له بصفته المسؤول الأول عنها".

أهمية التفويض الإداري:

أهمية التفويض الإداري على مستوى القيادات الإدارية:



عندما يستخدم القائد التفويض لبعض صلاحياته، يتيح له الوقت لأداء المهام والأنشطة ذات الأولويات المهمة في المؤسسة، والمتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتنسيق والتخطيط ورسم سياسات ومتابعة وتنفيذ أهداف التنظيم الإداري، ومراقبة كل ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات لضمان الوضع المتميز لها (محمد، ٢٠١٥م، ص ١٣٩).

كما يخفف التفويض عبء العمل الإداري عن القائد، فعندما يفوض جزءاً من اختصاصه في بعض المسائل الإدارية إلى أحد المرؤوسين، فإنه يتيح له التركيز على القرارات الأساسية المهمة، وترك القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية للمرؤوسين (عرفة، ٢٠١٢م، ص ١٧٩).

أهمية التفويض الإداري على مستوى الكوادر الإداريّة:

يساعد التفويض في تحقيق التطور الوظيفي للمرؤوسين بالمؤسسة، حيث إنه يسهم في اكتساب المعارف والمهارات، نتيجة ممارسة الصلاحيات ومواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة بما يُكسب لديهم مهارات وخبرات جديدة تساعد في تطوير وتعديل أدائهم الوظيفي (عمر، ٢٠١٦م، ص ١١).

كما يركّز على تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين الإبداعية والابتكارية، ويعطي حافزاً ودافعاً قوياً للعمل والإنجاز، فهو يرفع الروح المعنوية لديهم ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية (السامرائي، ٢٠١٦م، ص ٤٨).

أهميّة التفويض الإداري على مستوى المؤسسات التعلّيميّة:

تخلق عملية التفويض جوّاً مناسباً للعمل داخل المؤسسة، فينمي العمل بروح الفريق ويحقق المرونة الإدارية، والسرعة في أداء الأعمال الإدارية، كما يحقق مبدأ ديمقراطية الإدارة، حيث إنّ إدارة المؤسسة تكون مشاركة بين القائد وجميع المرؤوسين، فالجميع يسهم في حل المشكلات وصنع وتقويم القرارات والإشراف ومتابعة تنفيذ المهام (عمر، ٢٠١٦م، ص ١٢).

ويعمل التفويض على التطوير الإداري عن طريق تغيير أساليب الأداء الإداري المختلفة، كتغيير في الهياكل الإداريّة والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء وتدقّق سير العمل (فيله و عبد المجيد، ٢٠٠٥م، ص ٣٢٤).

معوّقات التفويض الإداري:

المعوّقات المرتبطة بالقيادات الإدارية:

تركّز عوامل إخفاق عملية التفويض بصفة أساسية على القائد، وذلك نتيجة اعتقاده بأنّه أفضل من يقوم بالعمل، وأنّ المرؤوس لن يستطيع القيام به بنفس المستوى، ووجود شعور لدى القادة بأنّ الوظائف القيادية هي مراكز السلطة والأهمية والإلمام بكل صغيرة وكبيرة، وهم لهذا لا يريدون أن يمنحوا مرؤوسيهم وضعاً مماثلاً لوضعهم المتميز (حسان والعجمي، ٢٠١٣م، ص ١٤٦).

لذلك فإنّ الاتجاهات الخاصة بالقائد تشكّل سلوكهم نحو المرؤوسين، فالقائد المستبدّ يعني عندهم القوة وتركيز كلّ السلطات في يده، وعلى العكس القائد الديمقراطي يعني الرغبة في التفاعل مع الآخرين، كما يؤثّر اختلاف السمات الشخصية لدى القائد في نشاط المرؤوسين، فهناك قائد متفتح وآخر متحفّظ، وقائد واثق في ذاته وآخر متشائم، وتنعكس تلك الصفات على إمكانية التفويض (عامر وقنديل، ٢٠١٠م، ص ١٥٧-١٥٩).



المعوقات المرتبطة بالكوادر الإدارية:

بالرغم من أهمية التفويض الإداري للكوادر الإدارية إلا أنه قد يواجه معوقات تؤثر في عملية التفويض، فقد ذكر محمد (٢٠١٥م، ص١٤٨) أن من معوقات التفويض عدم توافر حوافز فاعلة، حيث إن عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوس، ونتيجة لذلك فإن المرؤوسين يحجمون عن قبول عملية التفويض.

علاوة على ذلك، فبعض المرؤوسين ليس لديهم استعداد لقبول التفويض، إما لنقص خبراته وقدراته، أو انخفاض إمكاناته، أو لعدم استخدام القيادات للمنهجية العلمية فيما يتعلق بدرجة ملاءمة الشخص المفوض إليه من حيث القدرات والمهارات وكذلك الاختصاص (عامر وقنديل، ٢٠١٠م، ص١٥٧) (محمد، ٢٠١٥م، ص١٥١).

الدراسات السابقة:

تحاول الباحثة استعراض تلك الدراسات من منظورين، دراسات تعرضت لمتغير المناخ التنظيمي، ودراسات تناولت التفويض الإداري.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي:

دراسة معمار (٢٠١٨م)، بعنوان: واقع المناخ التنظيمي بجامعة طيبة كما يراه أعضاء هيئة التدريس بها: هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع المناخ التنظيمي بجامعة طيبة كما يراه أعضاء الهيئة التدريسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة، وأختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٠٨) أعضاء، وأستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي. وكان من أبرز نتائجها: موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي بجامعة طيبة بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الصلاحيات واتخاذ القرار، وبعد العلاقات والاتصال، وبعد النمو المهني، وبعد اهتمامات القيادة الإدارية، وبعد التحفيز بدرجة متوسطة.

دراسة الشمري (٢٠٢٠م)، بعنوان: واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، وأختيرت العينة بطريقة عشوائية وبلغت (١٧٠) عضواً، وأستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي. وكان من أبرز نتائجها: موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء بدرجة متوسطة، فقد جاء بعد القيادة واتخاذ القرار والاتصال بدرجة متوسطة، بينما جاء بعد الحوافز والمكافآت بدرجة عالية.

دراسة عائدة العبادي (٢٠١٧م)، بعنوان: المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة في إقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية، وأختيرت العينة بالطريقة الطباقية العشوائية بلغت (٣٩٣) عضواً، وأستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي. وكان من أبرز نتائجها: موافقة أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية بدرجة متوسطة، وجاء بعد الاتصالات بدرجة عالية، بينما جاء بعد الحوافز والتنمية المهنية واتخاذ القرار والسلوك القيادي بدرجة متوسطة.



دراسة المحتسب (٢٠١٧م)، بعنوان: واقع المُناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين: هدفت الدراسة إلى التَّعرُّف على أهم الجوانب المتصلة بعناصر المُناخ التنظيمي الآتية: (الاتصال، ونمط القيادة، وتنمية الموارد البشرية)، وتكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في قطاع الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل والبالغة ثلاث جامعات، وأختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت (١٧٣) إدارياً، وأُستخدِمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي. وكان من أبرز نتائجها: جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على أن إدارة الجامعة تُشجّع على العمل التعاوني، وتسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقسم بدرجة عالية.

دراسة موسى وعلي وكمال "Musah & Ali & Kamil" (٢٠١٦م)، بعنوان: المُناخ التنظيمي بوصفه مؤشراً لأداء القوى العاملة في مؤسسات التعليم العالي الماليزية: هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كان المُناخ التنظيمي يتنبأ بأداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الماليزية، وهي: الجامعة الإسلامية العالمية، وجامعة أوتارا، وجامعة مالايا، وجامعة بوترا. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية، وأُستخدِم أسلوب المسح لجميع أفراد مجتمع الدراسة الذين بلغوا (٨٠٠) عضو، وأُستخدِمت أداة الاستبانة لجمع البيانات. وكان من أبرز نتائجها: موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المُناخ التنظيمي أداة فعّالة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

دراسة بورا "Borah" (٢٠١٩م)، بعنوان: تصوّر الكلية لأهمية أبعاد المُناخ التنظيمي للجامعات الزراعية الحكومية المختارة: هدفت الدراسة إلى دراسة الاختلافات في تصوّرات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلّق بأهمية أبعاد المُناخ التنظيمي، إلى جانب تصوّرهم للمناخ التنظيمي السائد والمتوقّع. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات زراعية بالهند بلغت (٢١٦) عضواً، وأُستخدِمت أداة الاستبانة لجمع البيانات. وكان من أبرز نتائجها: موافقة أفراد عينة الدراسة حول البُعد الأكثر أهمية وهو الاتصال، يليه القيادة، وأن أقل الأبعاد المكافآت.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت التفويض الإداري:

دراسة عزيزه الأسمرى (٢٠١٩م)، بعنوان: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية الأداء لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية الأداء لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية البالغ عددهن (٢١٠١) موظفة إدارية، وأختيرت العينة بالطريقة العشوائية وبلغت (٣٢٧) موظفة إدارية، وأُستخدِمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي. وكان من أبرز نتائجها: جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة حول درجة تفويض السلطة الممنوحة للموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة عالية.

دراسة شذى الحربي (٢٠١٩م)، بعنوان: العلاقة بين تفويض الصلاحيات ووضوح الهياكل التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تفويض الصلاحيات ووضوح الهياكل التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والبالغ عددهم (٢٨٢) عضواً، وأختيرت العينة بالطريقة العشوائية وبلغت (١٦٤) عضواً، وأُستخدِمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي. وكان من أبرز نتائجها: موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى تفويض الصلاحيات في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة عالية.

دراسة الحراشة ومقابلة (٢٠١٥م)، بعنوان: درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت في الأردن: هدفت الدراسة إلى التَّعرُّف على درجة



تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، والبالغ عددهم (٣٢٥) عضواً، وأختيرت عينة بالطريقة التطبيقية العشوائية بلغت (١٨٧) عضواً، وأستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي. وكان من أبرز نتائجها: موافقة أفراد عينة الدراسة حول درجة تفويض السلطة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بدرجة متوسطة،

دراسة هديل الزين (٢٠١٧م)، بعنوان: درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: هدفت الدراسة إلى التّعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٣٩٢٨) عضواً، وأختيرت العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية وبلغت (٢٦١)، وأستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي. وكان من أبرز نتائجها: موافقة أفراد عينة الدراسة حول درجة تفويض السلطة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية بدرجة متوسطة.

دراسة أغادا "Agada" (٢٠١٤م)، بعنوان: أسلوب القيادة والتحفيز والتفويض في مؤسسة جامعية مختارة في ولاية كوجي نيجيريا: هدفت الدراسة إلى تحديد أسلوب القيادة الذي يُمارس حالياً في إحدى مؤسسات التعليم العالي بولاية كوجي، وقياس مستوى التفويض وتحفيز الموظفين، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الجامعة المختارة الأكاديميين وغير الأكاديميين بلغت عينتها (١٠٠) موظف، وأستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات. وكان من أبرز نتائجها: موافقة أفراد عينة الدراسة بنسبة (٦٤,٢٪) على أن القيادات المؤسسة تُمارس التفويض.

دراسة شاه وكازمي "Shah & Kazmi" (٢٠٢٠م)، بعنوان: تأثير تفويض السلطة في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والنمو التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في السند هدفت الدراسة إلى التّعرف على تأثير تفويض السلطة في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والنمو المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في السند، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة وأختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (٦٤٠) عضواً، وأستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي. وكان من أبرز نتائجها: أنها كشفت عن أن تفويض السلطة له تأثير كبير في الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ومراجعة العديد من المناهج البحثية؛ فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريات بجامعة الأمير سلطان، والبالغ عددهم (١٥٧). ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن الباحثة استخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات.



خصائص أفراد الدراسة:

جدول (٣-١): توزيع أفراد الدراسة

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دراسات عليا	٣٩	٢٦,٤
بكالوريوس	١٠٨	٧٣,٠
دبلوم	١	٠,٧
عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٣ سنوات	١٣	٨,٨
من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات	٣١	٢٠,٩
من ٦ سنوات إلى أقل من ٩ سنوات	١٠٤	٧٠,٣
عدد الدورات التدريبية	التكرارات	النسبة المئوية
لا يوجد	١	٠,٧
أقل من ثلاث دورات	٤٣	٢٩,١
ثلاث دورات فأكثر	١٠٤	٧٠,٣
المجموع	١٤٨	١٠٠,٠

يتبين من الجدول رقم (٣-١) أن النسبة الأعلى من إجمالي أفراد الدراسة اللاتي مؤهلن العلمي بكالوريوس؛ قد بلغ (١٠٨) إدارية، بنسبة ٧٣,٠٪، في حين أن هناك (٣٩) إدارية بنسبة ٢٦,٤٪؛ مؤهلن العلمي دراسات عليا، وهناك (١) إدارية بنسبة ٠,٧٪؛ مؤهلها العلمي دبلوم.

كما يتضح من الجدول رقم (٣-١)، أن النسبة الأعلى من إجمالي أفراد الدراسة اللاتي خبرتهن من (٦) سنوات إلى أقل من (٩) سنوات؛ قد بلغ (١٠٤) إداريات بنسبة ٧٠,٣٪. في حين أن هناك (٣١) إدارية بنسبة ٢٠,٩٪؛ تتراوح سنوات خبرتهن ما بين (٦-٣) سنوات، وهناك (١٣) إدارية بنسبة ٨,٨٪؛ خبرتهن أقل من (٣) سنوات.

ويلاحظ من الجدول رقم (٣-١) أن النسبة الأعلى من إجمالي أفراد الدراسة اللاتي حصلن على ثلاث دورات فأكثر؛ قد بلغ (١٠٤) إداريات بنسبة ٧٠,٣٪. وأن هناك (٤٣) إدارية بنسبة ٢٩,١٪؛ حصلن على أقل من ثلاث دورات، وهناك (١) إدارية بنسبة ٠,٧٪ لم تحصل على أي من الدورات التدريبية.

أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة؛ فإن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة.

بناء أداة الدراسة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية وتساؤلاتها، وماورد في الإطار المفاهيمي لها، تم بناء الاستبانة في صورتها النهائية والتي تضمنت ما يلي:
الجزء الأول: خطاب موجّه إلى أفراد الدراسة موضح فيه: عنوان الدراسة، والمفاهيم الإجرائية للدراسة، مع التعهد بضمان سرية المعلومات المُقدّمة من قبلهن.



الجزء الثاني: يتناول البيانات الأولية لأفراد الدراسة، التي تتمثل في: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

الجزء الثالث: يتكوّن من (٣٤) عبارة، موزّعة على محورين، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: يتناول المُناخ التنظيمي، ويتكوّن من (٢٠) عبارة، موزّعة على خمسة أبعاد، البُعد الأول يتناول القيادة، ويتكوّن من (٤) عبارات، البعد الثاني يتناول المشاركة في اتخاذ القرار، ويتكوّن من (٤) عبارات، والبعد الثالث يتناول التدريب، ويتكوّن من (٤) عبارات، والبعد الرابع يتناول الحوافز، ويتكوّن من (٤) عبارات، البعد الخامس: يتناول الاتصالات، ويتكوّن من (٤) عبارات، بينما المحور الثاني: يتناول التفويض الإداري، ويتكوّن من (١٤) عبارة. وقد أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي؛ للحصول على استجابات أفراد الدراسة.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة عُرضت على (١٥) محكّمًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وأصحاب الخبرة في تخصّص الإدارة التربوية؛ للاسترشاد بأرائهم وقد طُلب من المحكّمين - مشكورين- إبداء الرأي حول: مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وعرض ما يروونه مناسبًا من إضافة أو تعديل وفي ضوء الملحوظات المقدمة تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض العبارات، واعتمادها في صورتها النهائية.

الصدق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل الارتباط بيرسون للتعرف على مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما تُوضّح ذلك الجداول الآتية:

جدول (٣-٢): مُعاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (المُناخ التنظيمي)، بالدرجة الكلية لكل محور.

مُعامل الارتباط					رقم العبارة
المحور الأول (المُناخ التنظيمي)					
الاتصالات	الحوافز	التدريب	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة	
**٠,٨٢٧٢	**٠,٦٢٣٩	٠,٩٠٢٨ **	**٠,٨٦٣٩	٠,٩٤١٣ **	١
**٠,٧٢٦٨	**٠,٨٠٣٨	٠,٩٦١٤ **	**٠,٥٤٥١	٠,٩٣٢٥ **	٢
**٠,٦٦٠٠	**٠,٧٩٣٢	٠,٩٦٣٦ **	**٠,٧٤٠٤	٠,٦١٤١ **	٣
**٠,٦٧٨٢	**٠,٧٧٥٢	٠,٧٣٥٨ **	**٠,٩١٦٧	٠,٧٧٥٧ **	٤

** دالة عند مستوى (٠,٠١).



يتضح من الجدول رقم (٢-٣) أن جميع العبارات لمحور المناخ التنظيمي دالة عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يُعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

جدول (٢-٣): مُعاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (التفويض الإداري)، بالدرجة الكلية لكل محور.

مُعامل الارتباط

المحور الثاني (التفويض الإداري)

مُعامل الارتباط			
المحور الثاني (التفويض الإداري)			
مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨٦٨٥	٨	**٠,٥١٠٨	١
**٠,٩٤٥٨	٩	**٠,٧٨٠٠	٢
**٠,٥٩٨٤	١٠	**٠,٧٧٥٩	٣
**٠,٥٤٦٢	١١	**٠,٦٠١٢	٤
**٠,٨٩٠١	١٢	**٠,٧٣٦٩	٥
**٠,٨٣٩٢	١٣	**٠,٨٠١٧	٦
**٠,٥٥٥٩	١٤	**٠,٥٣٤١	٧

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتبين من الجدول رقم (٢-٣) أن جميع العبارات محور التفويض الإداري دالة عند مستوى (٠,٠١)؛ ويُعطي هذا دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة: يعني ثبات الأداة "إعطاء نتائج متقاربة أو النتائج نفسها إذا طُبّق أكثر من مرة في ظروف متماثلة" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٦م، ص ١٦٠). وقد تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ثبات (ألفا كرونباخ) والجدول رقم (٨-٣) يُوضّح مُعامل الثبات لأداة الدراسة كما يلي:

محاور الاستبانة	
المحور الأول: درجة المناخ التنظيمي الساند بأبعاده (القيادة- المشاركة في اتخاذ القرار- التدريب- الحوافز- الاتصالات) لدى الموظفين الإداريات بجامعة الأمير سلطان	
القيادة	١
المشاركة في اتخاذ القرار	٢
التدريب	٣
الحوافز	٤
الاتصالات	٥
المحور الثاني: درجة ممارسة القيادات الإدارية للتفويض الإداري	



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي
خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

يتبين من الجدول رقم (٣-٨)؛ أن الاستبانة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث تراوح قيمة مُعامل الثبات لأبعاد محور المناخ التنظيمي بين (٠,٩٣-٠,٨٧)، وبلغ الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي (٠,٩٦)، والدرجة الكلية لمحور التفويض الإداري (٠,٩٠)، وجميعها مُعاملات ثبات عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

أساليب تحليل البيانات: لإجراء التحليلات الإحصائية فُرِغَت البيانات وحُلَّت باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical package for social science، حيث أستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

١- مُعامل ارتباط بيرسون 2. (Pearson correlation) - التكرارات والنسب المئوية.

٣- مُعامل ثبات ألفا كرونباخ 4. (Cronbach's Alpha) - المتوسطات الحسابية. ٥- الانحرافات المعيارية.

نتائج الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها

أولاً: إجابة السؤال الأول

ما درجة تحقق أبعاد المناخ التنظيمي: (القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب، والحوافز، والاتصالات) بجامعة الأمير سلطان من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟

لتحديد الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي السائد بجامعة الأمير سلطان من وجهة نظر الموظفين الإداريات، حُسبت التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ للتوصل إلى رُتب استجابات أفراد الدراسة حول محور درجة المناخ التنظيمي السائد بجامعة الأمير سلطان، من خلال الأبعاد الآتية: (القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب، والحوافز، والاتصالات)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤-١): ترتيب أبعاد محور درجة المناخ التنظيمي السائد بجامعة الأمير سلطان.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الاتصالات	٤,٠٤	٠,٣٧	١	عالية
المشاركة في اتخاذ القرار	٣,٨٣	٠,٤٤	٢	عالية
القيادة	٣,٧٤	٠,٣٦	٣	عالية
التدريب	٣,٧١	٠,٤٠	٤	عالية
الحوافز	٣,٤٨	٠,٥٣	٥	عالية
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي السائد	٣,٧٦	٠,٣٦		عالية

يتضح من الجدول (٤-١) موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي السائد بجامعة الأمير سلطان، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٦ من ٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (٤,٤١-٣,٢٠)، وتمثل الموافقة بدرجة عالية في أداة الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٣٦)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا المحور.

كما جاء ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي في الدراسة الحالية تنازلياً تبعاً لمتوسطاتها الحسابية كما يأتي: بُعد الاتصالات حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٤ من ٥)، يليه بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٣ من ٥)،



يليه بُعد القيادة، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٤ من ٥)، ثم بُعد التدريب وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٧١ من ٥). وبالمرتبة الأخيرة بُعد الحوافز، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨ من ٥)، وجميعها جاءت بموافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود مُنَاح تنظيمي ملائم وفَعَال في جامعة الأمير سلطان؛ مما يدلُّ على وجود قيادات إدارية واعية بأهمية إيجاد مُنَاح تنظيمي إيجابي يؤثر في كفاءة الأداء الوظيفي للكوادر الإدارية داخل الجامعة؛ الأمر الذي سينعكس على ممارساتهن للمهام المفوضَة بجودة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص القيادات الإدارية في جامعة الأمير سلطان على تعزيز السلوكيات الوظيفية للكوادر الإدارية، وهي: الالتزام، والولاء، والرضا الوظيفي وذلك من خلال بيئة عمل إيجابية، حيث أشارت أدبيات الدراسة الحالية أن المُنَاح التنظيمي يؤثر في المُخرجات السلوكية للمرؤوسين؛ مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء السلوك الوظيفي.

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبادي (٢٠١٧م)، التي أظهرت أن درجة المُنَاح التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت أيضاً مع دراسة معمار (٢٠١٨م)، التي أوضحت أن واقع المُنَاح التنظيمي بجامعة طيبة جاء بدرجة متوسطة. وقد يُعزى اختلاف هذه الدراسات مع الدراسة الحالية إلى اختلاف عينة الدراسة، حيث طُبقت تلك الدراسات على أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الأمير سلطان للتفويض الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟

للتعرّف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الأمير سلطان للتفويض الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريات؛ حُسبت التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ للتوصّل إلى رتب استجابات أفراد الدراسة حول محور درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الأمير سلطان للتفويض الإداري، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤-٢): استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الأمير سلطان للتفويض الإداري.

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
٧	وضوح العمل المفوض للموظفات بشكل تام.	٧١	٦٧	٨	٢	-	٤,٤٠	٠,٦٦	١	عالية جداً
		% ٤٨,٠	٤٥,٣	٥,٤	١,٤	-				
١١	تذلل المعوقات التي تواجه الموظفين عند التفويض.	٧٠	٦٥	١٠	٣	-	٤,٣٦	٠,٧٠	٢	عالية جداً
		% ٤٧,٣	٤٣,٩	٦,٨	٢,٠	-				
١٣	مُساءلة الموظفين عن نتائج المهام المفوضَة.	٣	١٣٩	٦	-	-	٣,٩٨	٠,٢٥	٣	عالية
		% ٢,٠	٩٣,٩	٤,١	-	-				
٤	تثق في قدرات الموظفين على أداء المهام المفوضَة	٣	١٣٧	٨	-	-	٣,٩٧	٠,٢٧	٤	عالية
		% ٢,٠	٩٢,٦	٥,٤	-	-				
١٢	تتابع المهام المفوضَة بشكل مستمر.	٦	١٣٥	٤	٣	-	٣,٩٧	٠,٣٩	٤	عالية
		% ٤,١	٩١,٢	٢,٧	٢,٠	-				



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
٣	تتأكد من مقدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة.	٦	١٢٩	١٢	١	-	٣,٩٥	٠,٣٨	٦	عالية
		% ٤,١	٨٧,٢	٨,١	٠,٧	-				
٢	تفوض المهام تبعاً لاختصاصات الموظفين.	٧	١٢٦	١٢	٢	١	٣,٩٢	٠,٤٩	٧	عالية
		% ٤,٧	٨٥,١	٨,١	١,٤	٠,٧				
٦	تحدّد الأهداف المرجوة من عملية التفويض.	٥	١٢٦	١٥	٢	-	٣,٩١	٠,٤٣	٨	عالية
		% ٣,٤	٨٥,١	١٠,١	١,٤	-				
٨	تمنح الصلاحيات الكافية في أداء المهام.	٥	١٣٠	٩	٣	١	٣,٩١	٠,٤٨	٨	عالية
		% ٣,٤	٨٧,٨	٦,١	٢,٠	٠,٧				
٩	تمنح الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ المهام المفوضّة.	٢	١٣٢	١٢	١	١	٣,٩٠	٠,٤٢	١٠	عالية
		% ١,٤	٨٩,٢	٨,١	٠,٧	٠,٧				
١٠	تتقبل الأخطاء عند ممارسة الأعمال المفوضّة.	٢	٥٧	٨٨	١	-	٣,٤١	٠,٥٣	١١	عالية
		% ١,٤	٣٨,٥	٥٩,٥	٠,٧	-				
١٤	تضع سياسة عادلة للحوافز والمكافآت عند إنجاز المهام المفوضّة.	٣	٦٤	٧٤	٤	٣	٣,٤١	٠,٦٨	١١	عالية
		% ٢,٠	٤٣,٢	٥٠,٠	٢,٧	٢,٠				
٥	تحدّد المهام المفوضّة للموظفات تحديداً كتابياً.	٤	٥٦	٨٤	٣	١	٣,٤٠	٠,٦١	١٣	متوسطة
		% ٢,٧	٣٧,٨	٥٦,٨	٢,٠	٠,٧				
١	تضع خطة عمل لتنفيذ المهمة المفوضّة.	٥	٥٢	٨٩	-	٢	٣,٣٩	٠,٦٢	١٤	متوسطة
		% ٣,٤	٣٥,١	٦٠,١	-	١,٤				
المتوسط* العام										
						٣,٨٥	٠,٣٢			عالية

يتبين من الجدول (٤-٢) موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على الدرجة الكلية لممارسة القيادات الإدارية بجامعة الأمير سلطان للتفويض الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٥ من ٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (٤,٢٠-٣,٤١)، وتُمثّل الموافقة بدرجة عالية على أداة الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٣٦)؛ مما يدلُّ على تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا المحور.

وتدلّ هذه النتيجة على أن القيادات الإدارية في جامعة الأمير سلطان تُمارس أسلوب التفويض الإداري بدرجة عالية. وقد يُعزى السبب في ذلك إلى وعي القيادات الإدارية لأهمية التفويض الإداري، ودوره في التخفيف من ضغوطات العمل،



والتركيز على المهام الأكثر أهمية داخل الجامعة، كما قد يؤكد اهتمام القيادات الإدارية بتكوين صفٍ ثانٍ من القيادات؛ وهذا له عائد إيجابي على الجامعة، من خلال توفير الكوادر المُتمكّنة من الأعمال القيادية؛ وبالتالي لا تُعطل الأعمال عندما تتغيّب القيادات عن مقرّ العمل، سواء كان غياباً اضطرارياً أو كاملاً، وهذا ما أشارت إليه أدبيات الدراسة الحالية حول أهمية التفويض الإداري.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى نتيجة المحور الأول من الدراسة الحالية، الذي يتناول درجة المُناخ التنظيمي السائد في بُعد القيادة بجامعة الأمير سلطان، حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية حول هذا البُعد؛ مما يُشير إلى الأسلوب القيادي الذي تتبّعه القيادات في جامعة الأمير سلطان و الذي يُتيح للكوادر الإدارية الفرصة في المشاركة بالأعمال القيادية من خلال تفويضهن لبعض المهام، وهذا له عائد إيجابي على الكوادر الإدارية، من خلال زيادة دافعيتهن الإنتاجية؛ نتيجة شعورهن بثقة القيادات الإدارية بهن، وأنهن محلّ المسؤولية تجاه الجامعة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي: الأسمرى (٢٠١٩م)، التي أوضحت أن درجة تفويض السلطة الممنوحة للموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة عالية، واتفقت مع دراسة الحربي (٢٠١٩م)، التي أشارت إلى أن مستوى تفويض الصلاحيات في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تحقّق بدرجة عالية. في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: أغادا (Agada,2014)، التي أوضحت أن القيادات في جامعة ولاية كوجي تُمارس التفويض بنسبة ٦٤,٢٪، كما اختلفت مع دراسة الزبن (٢٠١٧م)، التي أشارت إلى أن تفويض السلطة لدى القيادات الأكاديميين في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث

ما العلاقة بين المُناخ التنظيمي السائد وفاعلية التفويض الإداري بجامعة الأمير سلطان من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟

للكشف على العلاقة بين المُناخ التنظيمي السائد وفاعلية التفويض الإداري بجامعة الأمير سلطان، أُستخدم مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤-٨): مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين المُناخ التنظيمي السائد وفاعلية التفويض الإداري بجامعة الأمير سلطان.

الأبعاد	مُعامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة	٠,٧٨٧٣	دالة عند مستوى ٠,٠١
المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٧١٤٨	دالة عند مستوى ٠,٠١
التدريب	٠,٨٢٠٢	دالة عند مستوى ٠,٠١
الحوافز	٠,٧٨١٩	دالة عند مستوى ٠,٠١
الاتصالات	٠,٧٠٩٩	دالة عند مستوى ٠,٠١
الدرجة الكلية للمُناخ التنظيمي السائد	٠,٨٨٩٢	دالة عند مستوى ٠,٠١

يتبيّن من الجدول (٤-٨) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية للمُناخ التنظيمي السائد وأبعادها: (القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب، والحوافز، والاتصالات)، ودرجة ممارسة القيادات الإدارية للتفويض الإداري؛



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

مما يُشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة المُناخ التنظيمي السائد بأبعادها لدى أفراد الدراسة؛ فإن ذلك يؤدي إلى فاعلية ممارسة القيادات الإدارية للتفويض الإداري، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

وتدلُّ هذه النتيجة على أن المُناخ التنظيمي بأبعاده؛ يُسهم في تحقيق فاعلية التفويض الإداري لدى الموظفين الإداريات، من خلال دوره الإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي للكوادر الإدارية؛ وبالتالي سيتم ممارسة الكوادر الإدارية الأعمال المُفَوَّضةَ لهن بكفاءة عالية. كما أن القيادات الإدارية تُمارس أسلوب التفويض الإداري بفاعلية؛ نتيجة لثقتها في وجود كوادر إدارية ذات كفاءة عالية في إنجاز الأعمال المُفَوَّضة.

واتفقت هذه النتيجة إلى حدِّ ما مع نتيجة دراسات: وموسى وعلى وكمال (Musah & Ali & Kamil,2016) كما اتفقت هذه النتيجة إلى حدِّ ما مع نتيجة دراسات: شاه وكازمي (Shah & Kazmi,2020)، التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التفويض الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج؛ توصي الباحثة بما يأتي:

١- مواصلة الاهتمام بتوفير المُناخ التنظيمي الفعّال في الجامعات؛ من خلال:

أ- الاهتمام بأسلوب القيادة المتبع، الذي يميّز بالاهتمام بالكوادر الإدارية، من خلال تحفيزهن ورفع روحهن المعنوية، وتحقيق العدالة، والثقة بهن، وتوفير احتياجاتهن المهنية؛ بهدف أداء الأعمال والمهام بجودة وكفاءة عالية لتحقيق أهداف الجامعة.

ب- العمل على تعزيز مشاركة الكوادر الإدارية في عملية صنع القرارات؛ مما يسهم في تعزيز مبدأ المسؤولية لديهن.

ت- تشجيع تدريب الكوادر الإدارية، وإكسابهن المهارات والخبرات المختلفة، التي يمكن أن تساعدهن على أداء المهام المُفَوَّضة بكفاءة.

ث- وضع لائحة للحوافز توضح مستوى الأداء المتميّز ونوع الحوافز، مع الاهتمام بتعميمها، وإطلاع الكوادر الإدارية عليها.

ج- العمل على توفير أنظمة اتصال فعّالة، تسهم في الحصول على المعلومات الضرورية، وتمكّن الكوادر الإدارية من أداء المهام المُفَوَّضة بفاعلية.

٢- العمل على تحقيق ممارسة القيادات للتفويض الإداري في الجامعات بشكل أفضل وأداء أحسن من خلال:

أ- تنظيم دورات تدريبية لإكساب القيادات في الجامعات مهارات التفويض الإداري.

ب- حثّ القيادات على تشجيع الكوادر الإدارية على الابتكار في العمل؛ إذ له دور كبير في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية، وتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

ت- تأكيد دور القيادات الإدارية بتكوين صفٍّ ثانٍ من القيادات؛ من خلال توفير الكوادر الإدارية المُتمكّنة من الأعمال القيادية والقادرة على تنفيذ المهام المُفَوَّضة.



ث-التخطيط الجيد لعملية التفويض من قبل القيادات؛ مما يساعد الكوادر الإدارية في تنفيذ المهام المُفَوَّضَة بإجراءات واضحة وبأهداف محددة .

المراجع العربية:

الأسمرى، عزيزة بنت منصور. (٢٠١٩). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية الأداء لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الأندونوسي، فريدة بنت محمد (٢٠١٩م). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٤ (٢٠)، ١-٣٣.

بني حمدان، صفاء نواف (٢٠١٤م). مهارات الاتصال في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الجسار، علي محمد ومساعدة، وجدان محمد (٢٠١٤م). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

الحراشنة، محمد والمقابلة، محمد (٢٠١٥م). درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٢ (٢)، ٤٣٩-٤٨٦.

الحربي، شذى بنت سلطان. (٢٠١٩م). العلاقة بين تفويض الصلاحيات ووضوح الهياكل التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الحربي، نادية بنت سعيدان. (٢٠١٥م). واقع تفويض الصلاحيات للموظفات الإداريات في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

درادكة، أمجد (٢٠١٧م). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ٣١ (٨)، ١-٤٠.

الدوسري، أمل بنت محمد. (٥١٤٣٥). واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات النسائية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهن. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، كليات الشرق العربي، الرياض.

الزبن، هديل. (٢٠١٧م). درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

السامرائي، طارق عبد الحميد (٢٠١٦م). الإدارة المدرسية الفاعلة: السياسات والاستراتيجيات الحديثة. الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع.

الشريف، أسامة عبد الغفار (٢٠١٥م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك. مجلة العلوم التربوية، ٢ (٢)، ٦٣-١١٨.



- الشريف، هاجر أحمد. (٢٠١٣م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.
- الشمري، خالد بن أحمد (٢٠٢٠م). واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤(١٨)، ٢٦٧-٢٩٠.
- الشمري، فريح بن عبد الله (٢٠١٤م). أنموذج مقترح للمناخ التنظيمي في الجامعات الحكومية في شمال المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الطجم، عبد الله والسواط، طلق (٢٠١٢م). السلوك التنظيمي: المفاهيم- النظرية- التطبيقات. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطويل، أكرم وحمد، إسماء عبد الله (٢٠١٥م). المناخ التنظيمي وحلقات الجودة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد (٢٠١٠م). التطوير التنظيمي. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العبادي، عائدة بنت مناور (٢٠١٧م). المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، ٣٢(٥)، ١٧٧-٢٢٠.
- العجمي، محمد حسان (٢٠١٣م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عرفة، سيد سالم (٢٠١٢م). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- العمامرة، محمد حسن (٢٠١٢م). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عمر، عصام عبداللطيف (٢٠١٦م). تفويض السلطة الإدارية. القاهرة: نيولينك الدولية للنشر والتدريب.
- العنقري، هنوف بداح. (٢٠١٤م). تفويض الصلاحيات ودورة في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الغامدي، نبيهة. (٢٠١٦م). درجة تفويض السلطة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة وعلاقتها باتخاذ القرارات. بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في القيادة التربوية غير منشورة، جامعة الباحة، الباحة.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القاضي، محمد يوسف (٢٠١٥م). السلوك التنظيمي. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- المبيري، ملاذ محمد. (٢٠١٩م). الرضا والأداء الوظيفي للموظفات الإداريات: دراسة مقارنة بين الموظفات الإداريات في جامعتي الملك سعود الحكومية وجامعة الأمير سلطان الأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- المحتسب، لينة حسام (٢٠١٧م). واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٢(٧)، ١٠٥-١٢٣.



محمد، جمال عبد الله (٢٠١٥م). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
معمار، صلاح بن صالح (٢٠١٨م). واقع المناخ التنظيمي بجامعة طيبة كما يراه أعضاء هيئة التدريس بها. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤، ٤٥-٨٤.
المهنا، نوره (٢٠١٨م). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، ١١(١٩)، ٤٣٣-٤٧٨.

المراجع الأجنبية:

Agada, J.(2014AD). Leadership Style, Motivation and Delegation in One Selected Tertiary Institution in Kogi State, Nigeria. International Journal of Public Administration and Management Research, 2(4),33-37.

Borah, S. (2019AD). Perception of the Faculty about the Importance of the Dimensions of Organizational Climate of Selected State Agricultural Universities. Indian Journal of Extension Education,55(4),47-50.

Musah, M., Ali, H. & Kamil, N. (2016AD). Organizational climate as a predictor of workforce performance in the Malaysian higher education institutions. Quality Assurance in Education,24(3),416-438.

Shah, S.& Kazmi, A.(2020AD). The Impact of Delegation of Authority on Job Satisfaction, Job Performance and Organizational Growth at Higher Educational Institutions in Sindh. Global Social Sciences Review,4(3)22-33

