

# The effect of managerial delegation on the workers morale Case study Eldaien University

Khalid Ibrahim Hmdan Esmail, Hamed Abd Allah Ibrahim, Issa Matar Mammon Masuood

**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.

**Keywords:** managerial delegation morale worker ElDaein University.

## أثر التفويض الإداري على الروح المعنوية للعاملين

### دراسة حالة جامعة الضعيفين

د. خالد إبراهيم حمدان اسماعيل

[Khalid.hmdan27@gmail.com](mailto:Khalid.hmdan27@gmail.com)

استاذ مساعد – كلية الاقتصاد – جامعة الضعيفين – ولاية شرق دارفور – السودان

الدكتور : حامد عبد الله إبراهيم :

[Abotaif1969@gmail.com](mailto:Abotaif1969@gmail.com)

أستاذ مساعد كلية العلوم الإدارية : جامعة الضعيفين - ولاية شرق دارفور - السودان

الدكتور : عيسى مطر مأمون

[matarisaa@gmail.com](mailto:matarisaa@gmail.com)

أستاذ مساعد كلية العلوم الإدارية : جامعة الضعيفين - ولاية شرق دارفور - السودان

## المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض الإداري على الروح المعنوية للعاملين بجامعة الضعيفين 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 الضعيفين. 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. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق التفويض في الجهاز الإداري للمنظمة أو المؤسسة.

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

المقدمة:

يعد التفويض الإداري أحد الآليات أو الأساليب التي تستخدمها المدراء لاستمرارية أعمال وانشطة المؤسسات حال يكون لديهم أعباء أو ضغوط في الاعمال حيث يعملون على نقل أو منح أو اعطاء جزء من مهامهم أو سلطاتهم لمؤوسيتهم حتى يتمكنوا من التفرغ للقيام برسم السياسات العامة أو التخطيط لمستقبل منشأتهم وفي ذلك تحفيز وتدريب للمؤوسين وتوحيد لجهود المؤسسة علاوة على ضمان ولائهم واخلاصهم لمؤوساتهم 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 المؤوسين؟

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 الاداري والروح المعنوية للعاملين.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الاتي

1- الحدود المكانية: جامعة الضعين

2- الحدود الزمانية: 2023م

## منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمصادر الثانوية من خلال الرجوع للادبيات الواردة في الكتب والمراجع والبحوث والمجلات والدوريات والرسائل العلمية والانترنت، اما المصادر الاولية فتمثل في تصميم وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة.

## هيكل الدراسة:

في اطار محاولة الباحثان للاجابة على الاسئلة البحثية ولتحقيق اهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية على النحو التالي: المحور الاول الاطار المنهجي والدراسات السابقة، المحور الثاني الاطار النظري ويشمل على التعريف بالتفويض الاداري والروح المعنوية، المحور الثالث يتناول الجانب التطبيقي للدراسة، والمحور الرابع يحتوي على النتائج والتوصيات.

## الدراسات السابقة:

### دراسة سهام(2021)

هدفت هذه الدراسة لتوضيح التفويض الاداري بالجزائر تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الدور الذي يلعبه التفويض الاداري في التنظيم الاداري وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ومن اهم النتائج يعتبر التفويض الاداري 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 إعطاء الإداري لجزء من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه (محمد رفعت عبدالوهاب، 2007، ص120). كما يعرف التفويض الإداري بأنه أن 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 إعطاء 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 لإختصاصاته 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 الإداري واستمراريته غير أن هناك عدة عوامل يمكن أن تتركز عليها أهمية التفويض الإداري وهي:

- (1) التحقيق من حدة التركيز الإداري: وهذا يعني إسناد بعض الاختصاصات أحيانا للمرؤوسين لاعتبارات محلية من أجل تنفيذ الوظيفة الإدارية.
- (2) تخفيف العبء الإداري على الرئيس الإداري والتمكين من مباشرة الأعمال الإدارية.
- (3) يمكن تحقيق الإدارة الديمقراطية من خلال مشاركة المرؤوسين بالمهام والاختصاصات (نواف كنعان، 1998، ص234)
- (4) تحقيق الإصلاح الإداري: حيث يعمل تحسن العمل الإداري وتنظيمه لما يتحقق الإصلاح من خلال توزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- (5) القضاء على مشاكل الإدارة وبالذات التعقيدات البروقراطية.

### مزايا التفويض الإداري:

هناك العديد من المزايا التي ترتبط بالتفويض الإداري منها:

- (1) السرعة في إصدار القرارات الإدارية.
- (2) تحقيق الفعالية في أداء وإنجاز الأعمال الإدارية.
- (3) تحقيق المشاركة الفعالة في صنع القرارات الإدارية وحسن الأداء الوظيفي.
- (4) تخفيف عبء الأعمال عن الرئيس.
- (5) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والاعتزاز والثقة بالنفس.
- (6) خلق خيارات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية والقيادة الإدارية.
- (7) تحقيق أهداف الإدارة والمؤسسة والعاملين.

### الصعوبات الإدارية في التفويض:

وتتمثل الصعوبات الإدارية 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 التنصل 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 يبني 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 بالكفاءة 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 للرؤوساء الاداريين.
- (5) تحلي الرؤساء الاداريين 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 ينتهي التعاون في أداء الاعمال الادارية وعدم التهرب من التفويض الاداري
- (8) توفر الحوافز المادية والمعنوية لبث روح الحماس والتنافس بين المرؤوسين وتشجيعهم على اداء العمل الاداري.

#### أنواع التفويض:

تختلف انواع 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 في وثيقة ويعتبر قرار ادارى.
  - (2) التفويض الشفوى: ويعنى خروجاً عن مبدأ الكتابة عن طريق الهاتف ويكون فى المسائل التى تحتتمل 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 الأصل حسب متطلبات العمل (حسن قريحة، 2009، ص24).
  - (2) التفويض غير المباشر: يصدر عن الأصل نفسه استناداً الى القانون او التعليمات وهنا تتضح ارادة الاصل حيث يفوض وفق ظروف العمل.
  - (3) التفويض الاختياري: فيه الاصل حر فى ان يفوض جزء من اختصاصاته او لا يفوضها.
  - (4) التفويض الاجباري: فيه يكون الاصل ملزم باجرائه وليس له الخيار ان يفوض او لا يفوض.
- ثالثاً: التفويض الادارى من حيث الموضوع:**  
وينقسم الى نوعين هما
- (1) تفويض الاختصاص: ويقصد به تحويل جزء من الصلاحيات المنقولة من مستوى معين الى مستوى اخر أقل من مرتبة وهو تفويض مهام أي يتصل بالمنصب الوظيفى.
  - (2) تفويض التوقيع: هو تفويض شخص وليس تفويض مهام وفيه يعين المفوض إليه بقرار باسمه 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 الذى يترتب عليه تحقيق اهداف ضرورية (مدنى عبدالقادر، 1981، ص570).

كما عرفت بأنها: اتجاه عقلى يدفع الفرد الى التعاون الايجابى بحماس مع الزملاء والقائد لتحقيق اهداف الجماعة والاحساس بالسعادة فى العمل وعدم الرغبة فى تغييره (محمد زيدان، 251).

وأيضاً عرفت بأنها: المزيج السائد بين الافراد الذين يكونون جماعية بحيث تكون هناك نقد واخلاص في الجماعة والاستعداد من اجل تحقيق اهدافها. (عبدالفتاح محمد، 200، ص9).

ومما سبق يمكن استنباط المعنوية هي شعور لدى الفرد والجماعة يشعرون بالسعادة في اداء اعمالهم 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، ص75)
- 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. بالاضافة 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 (الحري، 2005).

ويمكن معالجة انخفاض الروح المعنوية في العمل لدى الافراد 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 الاداري 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 الافراد بدرجة من التعالي والتعاطم عليهم تساعد على تباعد الافراد 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 الراي وهذا يساهم في رفع الروح المعنوية كما يساعد في تحقيق الاهداف (صلاح، 1986، ص152) واجمالا 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 وأنشئت 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. الإلتقان

## 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) ونسبة بلغت (64.7%) وبلغ عدد الإناث (48) ونسبة 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) ونسبة بلغت (43.4%) وتليها الفئة التي تقل أعمارهم عن (30 سنة) وبلغ عددهم (26) ونسبة بلغت (19.1%) وكذلك الفئة العرية التي تزيد عن (50 سنة) وبلغ عددهم (26) ونسبة بلغت (19.1%) واخيراً الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (40 - 50 سنة) بلغ عددهم (25) ونسبة 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: اعداد 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) بنسبة بلغت (8.1%).

سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	63	46.3
5 اقل 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: اعداد 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:

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

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

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%) اما 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 الإرتباك 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 الاداري 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، الادارة بالمشاركة واثرها على العاملين والادارة، رسالة دكتوراة،جامعة سانت كلماص، بريطانيا،2009م،ص120.
- 2- الزهراء نجاح وآخرون،الروح المعنوية وعلاقتها بالقيادة الادارية،علم النفس،جامعة ورقلة، الجزائر،2012م،ص205.
- 3- حسن فريحة، شرح القانون الاداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2009،ص124.
- 4- رمضان بطيخ،اصول التنظيم الاداري ،دار النهضة العربية، القاهرة،1996م،ص228.

- 5- محمد خليفى، النظام اقاونوي للتعري للتقويض الاداري في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بي بكر بلقايد، تلمسان، 2007، ص18.
- 6- محمد رفعت عبدالوهاب، مبادي احكام القانون الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2005، ص120.
- 7- محمد عمر الشويكي، القضاء الاداري، دراسة مقارنة، ط1، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2001، ص285.
- 8- محمد مصطفى زيدان، الادارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، دار المجمع العلمي، دت، ص102.
- 9- عبدالفتاح محمد، تطوير الادارة المدرسية والقيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، ص85.
- 10- عبدالغني البسيوني عبدالله، القانون الاداري، الاسكندرية، 1991، ص187.
- 11- نواف العتيبي، الانماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، محافظة الطائف، جامعة ام القرى، السعودية، 2008م، 120.
- 12- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية، ط5، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998م، 234.