



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
قسم أصول التربية  
أصول التربية - الإدارة التربوية

# درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين

إعداد الباحث

خالد عودة أحمد حشيش

إشراف

أ.د. عليان عبد الله الحولي

رسالة مقدمة لقسم أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة كمتطلب

تكميلي لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربوية

1434هـ - 2013م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ  
مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ  
وَاللَّهُ عَزِيزٌ ذُو  
الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ

(طه: آية 114)

# الاهتمام

- ✿ إلى أمي وأبي الغاليين....
- ✿ إلى زوجتي، رفيقة دربي، وإلى فلذات كبدي، وقرة عيني....
- ✿ إلى إخوتي وأخواتي الأعمام ...
- ✿ إلى أساتذتي ومعلمي الخير....
- ✿ إلى أصحاب الفضل والعطاء....
- ✿ إلى الشهداء والأسرى الأوفياء ...
- ✿ إلى إخواني في الله أهل العزة والإباء ...
- ✿ إلى عائلتي ومدرستي وجامعتي ووزارتي ووطني فلسطين....
- ✿ إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجياً المولى عزَّ وجلَّ أن يعلمنا ما ننفعنا، وأن ينفعنا بما علمنا، وأن يزيدنا علماً.

الباحث

خالد عودة حشيش

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على معلم البشرية الأول، وإمام الأنبياء والعلماء والشهداء أجمعين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم وبعد

فقد كانت مراحل العمل في هذه الرسالة مضمّنية وطويلة، إلا أن الله تعالى من علي بكثير من الجهود الطيبة المخلصة التي جعلت الصعب سهلاً، وحولت العمل الشاق متعة، واستناداً لقوله تعالى: ﴿بَلِ اللّٰهُ فَاغْبُذْ وَكُنْ مِنَ الشّٰكِرِيْنَ﴾ (الزمر: آية 66) وانطلاقاً من حديث أبي هريرة - رضي الله عنه - حيث قال: سمعت أبا القاسم - صلى الله عليه وسلم - يقول: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) (الترمذي، 1978، ج 4: 339)، ففي المقام الأول بعد شكر الله سبحانه وتعالى أتوجه بالشكر والعرفان بالجميل لأهل الفضل والدي العزيز أطال الله في عمره ووالدتي رحمها الله، وللأستاذ الذي أجهده بمتابعتي وإرشادي، وأكرمني بطول صبره، وفيض لطفه، وسمو أخلاقه، فصرت عاجزاً عن شكر الأخ الأستاذ الدكتور الفاضل عليان عبد الله الحولي، الذي علمني من خلال إشرافه على رسالتي أدب البحث، وسلوكيات العلماء، قبل أن يعلمني العلم، والمعرفة.

ومما شرفني قبول الدكتور/ بسام محمد أبو حشيش  
والدكتور/ سليمان حسين المزين  
حفظه الله.  
حفظه الله.

أن يكونا عضوي في لجنة مناقشة رسالتي، ليتفضلا بوضع لمساتهما، وبصماتهما البارزة على رسالتي علها تخرج أكثر قوة، وأفضل إخراجاً، فلهما مني كل الاحترام والتقدير، كما أتقدم بالشكر للأخوة الذين قدموا لي علمهم ووقتهم وجهدهم من خلال مساعدتي في كثير من المحطات الفاصلة من عمر الرسالة، وأخص بالذكر الأخ عماد أمين الحديدي الذي لم يبخل علي بشيء من وقته وجهده وخبرته فله مني جزيل الشكر والعرفان، والأخ علاء الدين محمد الأشقر ولا أنسى أبداً الأخ كمال المصري الذي ساعدني على الرغم من ضيق وقته في عملية توزيع الاستبانات وجمعها وتوفير التسهيلات اللازمة في وزارة التربية والتعليم العالي، وأعتذر لكل من سهوت عن ذكره، جزاهم الله تعالى عني كل خير، وأثابهم بعملهم وعملهم الجنة.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء.
ب	شكر وتقدير.
ج	قائمة المحتويات.
هـ	قائمة الجداول.
ز	قائمة الأشكال.
ح	قائمة الملاحق.
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية.
ك	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
<b>الصفحة</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة.
6	فرضيات الدراسة.
7	أهداف الدراسة.
8	أهمية الدراسة.
8	حدود الدراسة.
9	مصطلحات الدراسة.
<b>الصفحة</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
11	مقدمة.
11	أولاً: تفويض السلطة.
11	أ. مفهوم السلطة.
13	السلطة والمسؤولية.
16	أنواع السلطة.
17	حدود السلطة.
18	نظريات السلطة.
20	المركزية واللامركزية.
27	التفويض واللامركزية.
28	المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية.
30	ب- تفويض السلطة.
33	التفويض في الشريعة الإسلامية .
33	المشاركة في اتخاذ القرارات.
37	أهمية التفويض.
38	عناصر عملية التفويض.

40	أهداف التفويض.
41	فعالية التفويض.
42	العوامل المؤثرة في تفويض السلطة.
43	مبادئ التفويض.
44	مزايا التفويض.
46	معوقات التفويض.
49	واقع التفويض في مديريات التربية والتعليم.
52	ثانياً: الأداء الوظيفي.
52	مفهوم الأداء.
56	عناصر الأداء الوظيفي.
57	محددات الأداء الوظيفي.
58	مظاهر ضعف الأداء.
58	تقييم الأداء الوظيفي.
60	أهداف تقييم الأداء.
63	أطراف عملية التقييم.
65	طرق تقييم الأداء.
<b>الصفحة</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
69	أولاً: الدراسات المتعلقة بالتفويض.
69	الدراسات العربية.
76	الدراسات الأجنبية.
78	التعقيب على الدراسات السابقة.
79	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء.
79	الدراسات العربية.
84	الدراسات الأجنبية.
86	التعقيب على الدراسات السابقة.
<b>الصفحة</b>	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>
89	منهج الدراسة.
89	مجتمع الدراسة.
89	عينة الدراسة.
91	أدوات الدراسة.
92	صدق الاستبانة.
95	ثبات الاستبانة.
<b>الصفحة</b>	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها</b>
105	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
111	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

117	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
126	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
132	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
134	النتائج والتوصيات.
136	مقترحات الدراسة.
138	المراجع.
149	الملاحق.

## قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
4-1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير للمديرين والمشرفين التربويين.	90
4-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للمديرين والمشرفين التربويين.	90
4-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.	90
4-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة للمديرين والمشرفين التربويين.	90
4-5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية للمديرين والمشرفين التربويين.	91
4-6	مقياس ليكارت الخماسي.	92
4-7	الدرجة الكلية للمجال الأول والثاني للاستبانة الأولى (تفويض السلطة).	94
4-8	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لفقراته.	93
4-9	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: فعالية التفويض والدرجة الكلية لفقراته.	94
4-10	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية.	95
4-11	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.	95
4-12	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.	96
4-13	مقياس ليكارت الخماسي.	97
4-14	الدرجة الكلية للمجال الأول والثاني للاستبانة الثانية (الأداء الوظيفي).	97
4-15	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: محددات الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لفقراته.	98
4-16	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: تقييم الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لفقراته.	99
4-17	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية.	100
4-18	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.	101
4-19	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.	101

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
104	مقياس الحكم المحكي على مستويات الإجابة.	5-1
105	مجموع الدرجات والمتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية لمحور تفويض السلطة.	5-2
106	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها.	5-3
109	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها.	5-4
111	مجموع الدرجات والمتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي.	5-5
112	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها.	5-6
115	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها.	5-7
118	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)	5-8
119	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).	5-9
121	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف تربوي).	5-10
122	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	5-11
123	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.	5-12
124	يوضح اختبار شيفيه في المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.	5-13
125	يوضح اختبار شيفيه في فعالية التفويض تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.	5-14
125	يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.	5-15
127	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).	5-16
128	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).	5-17
129	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف تربوي).	5-18
130	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	5-19
131	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.	5-20

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
132	معامل الارتباط درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية مديريات التربية والتعليم ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.	5-21

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
18	حدود السلطة في المستويات الإدارية المختلفة.	1
26	المركزية واللامركزية للسلطة.	2
38	عناصر عملية التفويض.	3
57	مكونات الأداء.	4
67	طرق تقييم الأداء.	5

## قائمة الملحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
	الاستبانة قبل التحكيم.	1
	قائمة أسماء المحكمين	2
	الاستبانة بعد التحكيم.	3
	كتاب تسهيل مهمة من الجامعة.	4
	كتاب تسهيل مهمة من الوزارة.	5

## ملخص الدراسة

درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

للباحث: خالد عودة حشيش      المشرف: الأستاذ الدكتور عليان عبد الله الحولي

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل) والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم، ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تمثلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (306) أفراد موزعين على (122) مديرة/مدرسة ثانوية و(184) مشرفاً/ة تربوياً/ة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة من أدوات الدراسة حيث قام الباحث بتصميم استبانتين، وتأكد من صدقهما وثباتهما، حيث اشتملت الاستبانة الأولى لتفويض السلطة على (30) فقرة موزعة على مجالين هما (المشاركة في اتخاذ القرارات، فعالية التفويض)، واشتملت الاستبانة الثانية لتقييم الأداء على (32) فقرة موزعة على مجالين هما (محددات الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي)، ومن ثم طبقت على أفراد عينة الدراسة ليخرج الباحث في النهاية بالنتائج التي كان من أهمها:

أن مجال "محددات الأداء الوظيفي" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.68)، تلاه مجال "تقييم الأداء الوظيفي" الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.58%)، فمجال "فعالية التفويض" ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.39%)، وأخيراً جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (72.35%)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لكل من المشاركة في اتخاذ القرارات، وفعالية التفويض تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير وكانت لصالح الذكور، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، كما وجدت فروق بين مديرتي شمال غزة وغرب خانينوس لصالح غرب خانينوس، وكذلك فروق بين شرق غزة وغرب خانينوس لصالح غرب خانينوس، ولم تتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمحددات الأداء الوظيفي، ولتقييم الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمحددات الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير المدرسة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم، ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين، والمشرفين التربويين، أي كلما زادت درجة التفويض زاد الأداء الوظيفي، والعكس صحيح.

وفي نهاية الدراسة، وبناءً على نتائجها خرج الباحث بتوصيات كان من أهمها:

- أن تقوم القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم باستشارة المديرين، والمشرفين التربويين في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري.
- أن تعمل القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم بروح القوانين والأنظمة وخاصة عند اتخاذ القرارات، وأن لا تكون أسيرة الإدارة البيروقراطية في كل معاملاتها.
- أن تتابع القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم تقارير الإنجاز وتقديم التغذية الراجعة للمديرين والمشرفين التربويين عن أدائهم من خلال تسليط الضوء على نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.
- أن توظف القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم أخطاء المديرين والمشرفين التربويين في الأعمال المفوضة في تدريبهم، ورفع كفاءتهم الإدارية والمهنية.
- أن تتبنى القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم نظاما للمكافآت المادية والمعنوية؛ لما له من الأثر الإيجابي في تنمية، وتطوير الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.
- أن ينوع المديرين والمشرفين التربويين في أدوات التقييم (الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، السجلات،..) عند تقييمهم أداء رؤوسهم، معتمدين على الاتجاهات الإدارية الحديثة في التقييم.

## **Abstract**

### ***The degree of practicing authorization by the administrative board in educational directorates and its relation with the occupational performance of head teachers & supervisors***

***Researcher: Khaled O. Hasheesh.***

***Supervised by Professor: Alyan. S. El-Holy.***

The research aims at Identifying the degree of practicing the delegation of authority by the administrative board in the educational directorates of Gaza Strip and its relationship with occupational performance of head teachers and supervisors and to find out whether there are differences with statistical indications in the degree of administrative board practices in the Educational Directorates delegation of authority attribute to the study variables of (gender – years of service and experience – work place) and to find out whether there are differences with statistical indications in the degree of administrative board practices in the Educational Directorates of occupational performance attribute to the study variables of (gender – years of service and experience – work place) and to find out whether there is a linking relationship with statistical indications between the degree of delegation of authority and the occupational performance of head teachers and supervisors

And to achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive analytical approach

The study sample was chosen from the whole environment society of this study

The targeted study sample is 306 people; of which 122 high school head teachers and 184 supervisors

The questionnaire has been used as one of the main tools where the researcher has designed two questionnaires and verified their validity and stability

The first questionnaire which is about delegation of authority contained 30 items distributed on two fields which are (participation in decision-making - delegation of authority effectiveness )

The second questionnaire which is about performance evaluation contained 32 items distributed onto two fields which are (occupational performance parameters- the occupational evaluation) and these questionnaires were administered on the targeted sample

The researcher finally has found the following results:

The field of occupational performance parameters evaluation came first with a proportional weight of 83.68, followed by the field of occupational performance evaluation with a proportional weight of 83.58, delegation of authority effectiveness had

the third rank with a proportional weight of 75.35 and the last rank was the field of participation in decision making with 72.35

The study has comprehended that there is no statistical indication differences at the indication level of  $\alpha \leq 0.05$  in the degree of the practice of the administration board for participation of decision making and delegation of authority effectiveness ) which are attributed to variables of (education qualification-job title – experience) while the study has shown differences with statistical differences at the level of  $\alpha \leq 0.05$  indication for the administration board in directorates of education to (participate in decision making attributed to variables of gender and was in favor of males.

The results also have shown differences with statistical indication attributed to educational areas as it found differences between directorates of North Gaza and West of Khanyounes in favor of West of Khanyounes and also differences between East Gaza and West of Khanyounes in favor of West of Khanyounes †the study has shown no differences in the other educational areas

The study has comprehended that there were no differences with statistical indications at the level of  $\alpha \leq 0.05$  of the degree of administrative board practices in education directorates for occupational performance parameters and evaluating the performance attributed to the variables of (gender-scientific qualification and years of service) whereas differences with statistical indicators in practicing occupational performance limits have been found attributed to the variable of the job title in favor of the head teacher

Results also have shown a positive correlation between the degree of administrative board delegation of authority in educational directorates and the degree of occupational performance of head teachers and supervisors which means when increasing the delegation of authority degree the occupational performance will increase and vice versa

At the end of the study and depending on its results the researcher recommends the following:

- The administrative board needs to consult head teachers, and supervisors in some matters relating to administrative work.
- Work in a spirit of laws and regulations when making decisions and not to be captive bureaucratic management in all its dealings
- The administrative board should follow the achievement reports and provide feedback to head teachers and supervisors for their performance by highlighting their strengths and weaknesses points.
- The administrative board should employ head teachers and supervisors errors in their training materials, and to raise their administrative and occupational competence.

- The administrative board should adopt a system of moral and material rewards; because of its positive impact on the development, and the development of the occupational performance for head teachers and supervisors.
- The head teachers and supervisors should vary in the evaluation tools (observation, interview, questionnaire, records, ..) when assessing the performance of their subordinates, relying on modern management trends

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- ✿ المقدمة.
- ✿ مشكلة الدراسة.
- ✿ أهداف الدراسة.
- ✿ أهمية الدراسة.
- ✿ حدود الدراسة.
- ✿ مصطلحات الدراسة.

## المقدمة:

أصبحت ممارسة العملية الإدارية بصورة صحيحة ضرورة ملحة في عصرنا الذي نعيش كونها العنصر الرئيس الذي يعتمد عليه نجاح المؤسسات قاطبة، وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى إدارة حكيمة تسعى لتحقيق أهدافها، وتصوراتها المستقبلية المرسومة لها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل التفجر السكاني، وتعقيد مناحي الحياة البشرية، واتساع مجالاتها، واتجاهها نحو التخصص، واستخدام التقنية المعقدة.

"والإدارة تعتبر هي المسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي تصادفه المؤسسة، أو أي مجتمع من المجتمعات لأنها تمثل مركز القلب من حياتنا، كما تعتبر عملا خلاقا وبناء يهتم بالإنجاز وتحقيق الأهداف، والوصول بالبشر إلى مستوى أفضل من إشباع الحاجات، وكفاءة الخدمات وبالتالي فإن جوهر الإدارة يكمن في مدى التفوق الإداري في التعامل مع الآخرين بنجاح، وأيضا في مدى قدرته على الاتصال الجيد بهم والتأثير فيهم وتحفيزهم على العمل برضا، وبث روح الحماس عندهم". (الطبيب، 1999، 21، 23).

وتعتبر الإدارة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه في تقدم المؤسسة التربوية، وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالإدارة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، ومتعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل، بغض النظر عن اختلاف الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة". (الداعور، 2007، 4).

وترتكز الإدارة التربوية على القيادة التربوية التي تعتبر جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وتتبع أهميتها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتوسع لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة التربوية الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.

كما وتأتي الحاجة الماسة في عصر التقدم التكنولوجي "للقيادة التربويين الإداريين ليكونوا على قمة جميع مؤسساتنا التربوية، حيث لم تعد إدارة المؤسسة التربوية تهدف إلى تسيير شؤون المؤسسة التربوية بشكل روتيني وفق قواعد وتعليمات محددة وإجراءات وأساليب تقليدية، بل أصبحت قيادة تربوية تهدف إلى توفير جميع الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وقادرة على الإبداع والتطوير في الوسائل، والأساليب التربوية والتعليمية والإدارية، واستشراف المستقبل وتحدياته". (البدري، 2001، 69-71).

والمدير هو الذي يوجه مرؤوسيه، ويرشدهم إلى كيفية إتمام الأعمال، وتنمية التعاون الاختياري بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

كما يجب على المديرين والقياديين إنفاق الوقت الكافي في التفكير في نقاط قوتهم وضعفهم، وانعكاس هذه النقاط في سلوكهم، وهذا يعطى للمدير أساسا يستند إليه في تحسين أدائه لإدارته، ويزيد من ثقته بنفسه ويحسن فهمه للآخرين". (أوكر، 1997، 11).

ومع ازدياد الأعباء الإدارية التي يضطلع بها المدير، وحاجته إلى الارتكاز على من يساعده في إنجاز الأعمال، يسعى إلى تفويض بعض مهامه كطريقة فاعلة، ومثمرة في تحقيق جودة الإدارة وفعاليتها.

ويتفق معظم المدراء على أن تفويض السلطة هو نشاط إداري ضروري وجوهري، وإنها طريقة قوية مثمرة في إكمال إنجاز المهام مما يتيح إنجاز المزيد من المهام الأخرى.

فيعتبر (هلال، 2001) "أن تفويض السلطة إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها تفعيل عملية اتخاذ القرارات، وتقليل عدد المستويات الإدارية، والحد من ظاهرة التضخم الوظيفي المصاحبة له، كما أن التفويض في السلطة أصبح وسيلة هامة لإعداد القيادات على المستويات الإدارية المختلفة بحيث يتدربون على ممارسة أعمال الإدارة من خلال التفويض، وللكشف عن أعلى كفاءة في القيادات الإدارية التي يمكن ترشيحها لتولي المناصب العليا، وترتبط عملية التفويض بمفهومى المركزية واللامركزية في الإدارة وتشير هذه العلاقة إلى المدى والمقدار الذي تتركز فيه الصلاحيات في المستويات العليا، وعليه فإن المركزية تشير إلى عدم اللجوء إلى التفويض، بينما تعني اللامركزية التوسع في التفويض، أي بمعنى توزيع السلطة". (هلال، 2001، 118).

كما أن "تفويض السلطة يساعد المدراء على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين؛ مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط، وصناعة القرارات، ويزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية، ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات، وتنمية القدرات الذاتية، ويعزز ثققتهم بأنفسهم من ناحية أخرى". (القيوتي، 2003، 259)

ولقد تناولت بعض البحوث والدراسات موضوع تفويض السلطة مثل دراسة (أبو وطفة، 2010) التي أوصت بتوفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض مثل وضع توصيف واضح للاختصاصات وحدود السلطات والمسئوليات، وتحديد الهدف من التفويض وشكله، والنتائج المرتقبة من ورائه، وتوفير أكبر قدر ممكن من الاستقرار التنظيمي والوظيفي، بينما أوصت دراسة (العجلة، 2009) بالعمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بينما أوصت دراسة (الحري، 2007) بضرورة الحد من الأسباب التي تحول دون

تفويض الصلاحيات، وأوصت دراسة (البركاتي، 2002) بالعمل على زيادة ممارسة تفويض السلطة في المحور الإداري، والمحور الفني.

ويشكل تفويض السلطة في نشاط المؤسسات عاملاً أساسياً في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء، وهذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم، والإدارة من خلال مبدأ "التكافؤ بين السلطة، والمسؤولية كأسلوب فعال تستخدمه الإدارة في ممارستها لوظائفها، وتحقيقها لأهدافها على نحو أفضل.

"ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص؛ لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية". (رضا، 2003، 50).

ويشكل الأداء الوظيفي جانباً مهماً من جوانب نجاح أي مؤسسة من خلال تحسينه، وتطويره سعياً للأهداف المرجوة مستقبلاً.

كما يمثل الأداء الوظيفي "القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكون الظاهرة الشمولية، وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه". (الغالبى وإدريس، 2007، 476).

وقد بينت بعض الدراسات المحلية ضرورة تطوير الأداء الوظيفي مثل دراسة (العجلة، 2009) التي دلت على أن واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، وكذلك دراسة (أبو حطب، 2009) التي أوصت بضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة، وان تشمل المعايير جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة، مع ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء الذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي، ودراسة (عكاشة، 2008) التي أوصت بتطوير معايير تقييم الأداء لتتلاءم مع المتغيرات الجديدة، ولكي تتسجم مع طبيعة ونوعية مهام الموظف.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية لتعزيز دور تفويض السلطة من القيادات الإدارية لمديري المدارس والمدرسين التربويين؛ لما له من أثر كبير على أدائهم وإدارتهم للمؤسسة التعليمية وتحسينها؛ مما يساعد على نشر ثقافة التفويض، وترسيخ قيم جماعية العمل المؤسسي القائمة على قاعدة التعاون والتنسيق، والتكامل كقوة دفع ذاتية للتطوير والتحديث.

إن الإدارة بعملياتها الإدارية المتداخلة، والمتشابكة توجب على القيادات الإدارية ممارسة تفويض السلطة، وخاصة مع تزايد الأعباء الإدارية الناتجة عن التطور المعرفي، والتكنولوجي المتسارع، وكذلك من أجل تدريب، وتأهيل قيادات إدارية شابة وواعية قادرة على تحمل المسؤولية،

فالتفويض ميدان لنقل مهارات الإدارة، والاعتماد على النفس بحيث يساهم هذا النظام في توفير وإعداد قادة المستقبل، ويعتبر التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين، وشحن الناحية المعنوية لديهم؛ مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي لديهم.

وهذا ما دفع الباحث لدراسة درجة ممارسة القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم مما أشارت إليه وثيقة تشخيص الواقع التربوي 2007، من عدم وضوح بالعلاقة بين التفويض والأداء الوظيفي وفقاً لنتائج وثيقة تشخيص الواقع التربوي الذي أعدته وزارة التربية والتعليم العالي بتمويل من منظمة اليونسكو الدولية لمشاركة كافة عناصر العملية التعليمية من داخل وخارج الوزارة، وأنه لا يوجد لدى وزارة التربية والتعليم العالي أي خطة شاملة لتحقيق اللامركزية في الإدارة التربوية، إلا أن ذلك يعتبر هدفاً من الأهداف التي تسعى إليه الوزارة على المدى البعيد" (تشخيص الواقع التربوي، 2007، 190)، كما دعا مجلس البحث العلمي لعقد ورش عمل تشاركية بين الوزارة والجامعات المحلية لتوجيه طلبة الدراسات العليا نحو مواضيع ملحة تحتاج إليها الوزارة لتحقيق أهدافها المستقبلية. (الحديدي، مقابلة، 2012)

إلا أنه من خلال عمل الباحث كمدير مدرسة ثانوية بالوزارة، لاحظ أن تفويض السلطة يسهم في إنجاح العملية التعليمية، ويرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التربوية، الأمر الذي شكل دافعاً قوياً للباحث لإجراء هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين؟.

ويتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين؟
2. ما درجة ممارسة المديرين والمشرفين التربويين للأداء الوظيفي من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض

السلطة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم، ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين ؟

### فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الدراسة، الجنس (الذكر، الأنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الدراسة، المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الدراسة، المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف تربوي).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الدراسة، سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الدراسة، مكان العمل (مديرية التربية والتعليم السبع).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدراسة، الجنس (الذكر، الأنثى).

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدراسة، المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدراسة، المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف تربوي).
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدراسة، سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدراسة، مكان العمل (مديرية التربية والتعليم السبع).
11. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين من وجهة نظرهم.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين.
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.
3. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).
4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية

- التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).
5. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين؟.
6. تعرف العلاقة بين درجة تفويض السلطة، ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تناولها لموضوع مهم من موضوعات الإدارة التربوية المتعلقة بمؤسسات التربية والتعليم العام من حيث قياس درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة، والعمل على تفعيلها بما يخدم المؤسسة التعليمية، ويحقق الأهداف المأمولة منها.
2. قد تسهم هذه الدراسة بزيادة فاعلية التفويض لدى القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم من أجل تطوير، وتحسين أدائهم، والتفرغ للمهام الإدارية الأكثر أهمية.
3. حاجة المجتمع الفلسطيني لقيادات تربوية ذات مؤهلات إدارية ومهنية وفنية عالية تؤمن بتفويض السلطة وبالإدارة اللامركزية، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة التعليمية.
4. يستفيد من هذه الدراسة كل من:
  - القيادات الإدارية العاملة في المؤسسات التعليمية المختلفة.
  - مديري الدوائر والمدارس والمشرفين التربويين.
  - المهتمين من الباحثين والدارسين والمختصين مما قد يجعل إنجازاتهم تسهم في إثراء المكتبة العربية.
  - وزارة التربية والتعليم من خلال دورات إعداد المديرين والمشرفين التربويين.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

#### 1- الحد الموضوعي (الأكاديمي):

اقتصرت الدراسة على تفويض السلطة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

#### 2- الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية، والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم.

### 3- الحد المؤسسي:

تم تطبيق هذه الدراسة في مديريات محافظات غزة السبع، ومدارسها الحكومية الثانوية.

### 4- الحد المكاني:

تم تطبيق هذه الدراسة في محافظات غزة.

### 5- الحد الزمني:

تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي 2012-2013 م

**مصطلحات الدراسة:** تتحدد الدراسة بالمصطلحات التالية:

#### 1. تفويض السلطة:

يعرفه كنعان: "المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه" (كنعان، 2002، 230).  
بينما عرفه فلييه وعبد المجيد بأنه: "قيام المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية، أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة" (فلييه، وعبد المجيد، 2005، 3).

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: "إسناد بعض المهام من القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة إلى مديري المدارس الثانوية، والمشرفين التربويين للقيام بها على خير وجه، مع عدم إغفال المسؤولية من قبلهم في المجالات (المشاركة في اتخاذ القرارات، فاعلية تفويض السلطة)".

#### 2. الأداء الوظيفي:

يعرفه (عبد المحسن، 2002) بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة". (عبد المحسن، 2002، 605).

ويعرف أيضاً بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (محمد، 2001، 210).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "السلوك أو الممارسات التي يقوم بها المديرون والمشرفون التربويون بمستوى عال من الدقة، والجودة عبر تحويل المدخلات المادية، والبشرية إلى مخرجات تنظيمية، ومجتمعية، وقيمة مرغوب فيها من خلال (محددات الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي)".

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

✿ أولاً: تفويض السلطة.

✿ ثانياً: الأداء الوظيفي.

## مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى إعطاء القارئ خلفية واسعة حول المفاهيم الأساسية المتعلقة بتفويض السلطة باختلاف أنواعه ومستوياته إضافة إلى الأداء الوظيفي، ويتكون هذا الفصل من بحثين وهما على النحو التالي:

1. تفويض السلطة.
2. الأداء الوظيفي.

### أولاً: تفويض السلطة:

#### أ- مفهوم السلطة:

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على العنصر البشري، ومدى فعاليته فيها، ومستوى أدائه للعمل المكلف به، ولا بد للمدير من سلطة تعطيه الحق في قيادة مرؤوسيه، وإصدار التعليمات والأوامر لهم، وتكليفهم بالقيام بأعمال معينة.

فالسلطة لازمة لكل مدير، حيث تمكنه من ممارسة مسؤولياته، وتجعله قادراً على التأثير في سلوك مرؤوسيه، والتفاعل والتعاون معهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على السواء. وإذا لم تكن لدى المديرين السلطة، أو قصرُوا في استخدامها ما لديهم من سلطة تعم الفوضى وتحل الخلافات وتحدث المعارك، وينعدم وضوح الرؤية حول اتجاه المؤسسة، أو ربما يكون تمرداً بكل ما في الكلمة من معنى، مما ينعكس سلباً على الجميع. (هور، 2011، 106).

#### تعريف السلطة في اللغة:

سلط: السلاطة، القهر، وقد سلطه الله فتسلط عليه، والاسم سلطة، بالضم.

والسلطان: الحجة، والبرهان، وقال الزجاج في قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَى بِآيَاتِنَا وَسُلْطَانٍ مُّبِينٍ﴾ (غافر، 23، 467) أي حجة، وبينه، والسلطان إنما سمي سلطاناً لأنه حجة الله في أرضه، ولذلك قيل للأمرء سلاطين؛ لأنهم الذين تقام بهم الحجة والحقوق، والسلطان الوالي، والجمع سلاطين.

قال الليث: السلطان قدرة الملك، وقدرة من جعل ذلك له، وإن لم يكن له ملك، كقولك قد جعلت له سلطاناً على أخذ حقي من فلان. (ابن منظور، 1997، 318).

## تعريف السلطة في الاصطلاح:

ويعبر مفهوم السلطة عن الحق القانوني الذي يمتلكه المدير (مدير التربية والتعليم، أو مدير المدرسة مثلاً) لاتخاذ القرار، وإصدار الأوامر لضمان حسن سير العمل. ويمكن النظر إلى السلطة على أنها القوة التي تمكن المدير من القيام بالعمل، وتحقيق الأهداف. (السعود، 2012، 96).

وهي تعبر عن حق وظيفي يعطى لشخص ما، أو جماعة ما في التصرف، واتخاذ القرارات التي من الممكن أن تؤثر في الآخرين، وهي نوع من أنواع القوة. (اندرأوس، وآخرون، 2012، 286). وتعني السلطة أنها حق إصدار الأمر للآخرين، وحق التصرف بالأسلوب الأنسب لصالح أهداف المؤسسة ككل. (عامر وقنديل، 2010، 147).

كما تعبر السلطة عن الحق القانوني الذي يضيفه القانون، أو المركز الوظيفي على شاغل الوظيفة بإصدار الأوامر للآخرين، وواجبهم في إطاعة وتنفيذ هذه الأوامر. (القريوتي، 2009، 237). وهي تعبر عن الحق الرسمي والقانوني الذي من خلاله يتمكن المديرون من اتخاذ القرارات، وتوجيه سلوك الآخرين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، أو هي الحق في ممارسة القوة، والحصول على الطاعة. (السكرانة، 2009، 137).

وتعرف السلطة على أنها الحق الشرعي المحدود لاستخدام المصادر التنظيمية والبشرية والمادية وتوجيه جهود المرؤوسين لإنجاز أهداف المؤسسة. (الشامي، ونيبو، 2001، 187) وتعد السلطة عاملاً مهماً في عملية التنظيم، ووجودها يعد أمراً ضرورياً ليعتبر العامل من أداء مهامه، وواجباته، فهي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر، والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا، ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا. (العتيبي وآخرون، 2009، 217).

وتعرف بأنها قدرة يمتلكها شخص للتأثير على الآخرين بحيث يدفعهم للقيام بأعمال وأفعال بغض النظر عن رغبتهم كمتغير في هذا العمل أو الفعل (العمامرة، 2002، 203). ويعرفها (اللوزي، 2002) "بأنها تلك الصلاحيات المعطاة للمدير، أو للعاملين في وظائف إشرافية لاتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف. (اللوزي، 2002، 38).

فالسُّلطة إذن هي قدرة ظاهرة كامنة يؤثر الفرد من خلالها على الآخرين، بحيث يجعلهم يقومون بأداء فعل معين بغض النظر عن رغبتهم، فالسلطة يمكن وصفها في ضوء قياس درجة تأثير الفرد أو الجماعة على عملية صنع القرار. (الطويل، 2001، 278).

ويرى الباحث أن معظم التعريفات اعتبرت السلطة أنها حق، قوة، قدرة، وتصرف، فالسلطة هي حق يعطى للمدير، وهو بهذا الحق يمتلك القدرة على التصرف والتأثير والقوة تمكنه من استخدام كافة الأنظمة المعمول بها في المؤسسة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ونظرت التعريفات للسلطة على أنها تطبيق للقانون وتحديد للحقوق والواجبات، وأن الذي يمارسها من حقه أن يطاع، والمرؤوس من واجبه أن يطيع، وبالتالي يمكن تعريف السلطة بأنها:

"هي حق وظيفي رسمي، وقانوني يعطي المدير من المركز الذي يحتله الصلاحيات، والقوة في التصرف، واتخاذ القرارات التي تؤثر في الآخرين، وتوجه سلوكهم بما يضمن طاعتهم، وأداء مهامهم، وواجباتهم لتحقيق أهداف المؤسسة".

### المسؤولية:

وتعني تعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة، وتكليفهم بأداء مهام محددة يؤديونها بشكل يحقق الأهداف الخاصة بأعمالهم من ناحية، والانسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة بأعمالهم من ناحية أخرى. (القريوتي، 2009، 237)

والمسؤولية لا يمكن تفويضها لكونها التزاماً بالأداء، بمعنى التعهد من الشخص لرئيسه بالقيام بالواجبات، والمهام حين لا يمكن للمرؤوس أن يخفض، أو يقلل من مسؤوليته عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء ذلك الواجب (الجبوسي، جاد الله، 2008، 126).

وهي عبارة عن التزام الموظف أو العامل بأداء مهماته وأعماله المحددة له وظيفياً، والتي قبلها، وحددت له عند دخوله المهنة، أو عند انتقاله إلى أية وظيفة أو مهنة. (أبو الكشك، 2006، 42)

وهي مجرد شعور، لذا لا يمكن تفويضها للآخرين، وينبغي على الكوادر القيادية أن تعمل على خلق روح الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وذلك من خلال توضيح طبيعة المهام والأعمال والأهداف، ثم من خلال تنمية الكفاءات. (هندريش، 2006، 86)

من التعريفات السابقة يرى الباحث أن المسؤولية "هي التزام المرؤوس بالقيام بعمل معين، ولا يمكن تفويضها، وإنما تنشأ بالمهام المكلف بها الشخص، ويظل المسئول الأول أمام المستويات الأعلى منه، وبعبارة أخرى يبقى مستعداً للمساءلة، والمحاسبة على الخطأ في التنفيذ، وعن كل ما يؤثر على حسن الأداء".

### السلطة والمسؤولية:

هناك ارتباط شديد بين السلطة، والمسؤولية حيث يجب أن يكون بينهما تكافؤ وموازنة، ولذلك فإنه لا يجوز قطعاً مساءلة موظف ما عن إنجاز عمل معين، ما لم يمنح سلطة القيام به،

فالسطة تمنحه القوة والإقدام للقيام بالعمل الذي منحت به السطة لممارسته، وبالتالي فهو ملزم بتحمل مسؤولية قيامه بذلك العمل، وإنجازه على أتم وجه. (الحري، 2008، 69).

ويرى (أبو شيخة، 2011) أنه لكي يكون الموظف مساءلاً لا بد له أن يملك السطة المناسبة التي تمكنه من أداء واجبات وظيفته، وأن تكون مسؤوليته بحجم السطة المعطاة له، وهذا ما يعبر عنه في الفكر الإداري والتقليدي بمبدأ تكافؤ السطة والمسؤولية. (أبو شيخة، 2011، 175) وهناك من اعتبر أن السطة والمسؤولية عاملان متقابلان يؤدي التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة، ونخرج من هذا إلى مبدأ ضرورة تعادل وتناسب السطة والمسؤولية. (مطوع، 2003، 172).

ويرى (الفرا، وآخرون، 2003) أن الفرق بين السطة والمسؤولية أن الأولى تفوض، بينما الثانية لا تفوض وإنما هي التزام. (الفرا، وآخرون، 2003، 133).

ويتفق الباحث مع (حريم، 2000) بأن السطة والمسؤولية مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً وجوهرياً، ويجب أن تكونا متكافئتين، أي أن السطة بقدر المسؤولية، والمسؤولية مساوية للسطة. (حريم، 2000، 156).

وعلى هذا فإن السطة تنساب من الرئيس إلى المدير، والمرؤوس عند تحديد الواجبات، أما المسؤولية ما هي إلا التزام المرؤوس بأداء هذه الواجبات.

ومن هنا يحق لنا أن نتساءل من أين يكتسب المدير سلطته وقوة تأثيره في مرؤوسيه؟ .

ولكي نجيب عن هذا التساؤل، لا بد أن نتعرف على المصادر التي تتبع منها السطة، وهذه المصادر هي:

**1- سلطة القانون:** وفيها يستمد الفرد سلطته من القوانين والتشريعات والأنظمة المعمول بها في المؤسسة، وتمتاز سلطة القانون بصفة القهر على الأفراد وأنها تعيق النزعة الإنسانية القائمة على الابتكار والمبادرة.

**2- سلطة العلم والمعرفة:** تستمد السطة قوتها من المعرفة والخبرات العلمية الفنية المختلفة، ولها أهمية قصوى في ميدان الإدارة التعليمية والتدريس ووضع المناهج وإدارة المعلمين والبرامج التعليمية وإعداد الكتب وغيرها من الجوانب الفنية.

**3- سلطة العرف والتقاليد:** وهي سلطة القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والتي لا يستطيع الفرد الخروج عنها دون أن يقابل بمقامه أو امتهان من الرأي العام أو أفراد

المجتمع، وتظهر هذه السلطة في تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة مثل كرم الضيافة، والمعاملة المفرطة، واحترام الكبير، وغيرها. (عطوي، 2010، 145-146).

4- **سلطة الميول والنزعات الشخصية:** يتأثر سلوك الإداري بما لديه من نزعات وميول، وما يحركه من دوافع ورغبات، ومهما كانت محاولة الإداري جادة ليكون موضوعيا في قراراته، وفيما يصدره من تعليمات وأوامر، فإن هذه القرارات لا بد وأن تتلون بنمطه الشخصي، وتعكس جانبا من تحيزاته الفردية. (عريفج، 2004، 74).

5- **سلطة التسلط والإكراه:** تكمن هذه السلطة في ما يمتلكه المدير من صلاحيات يمنحه إياها التنظيم الرسمي، فالمدير هنا يمارس سلطة النفوذ ويمارس من خلالها الإكراه والإجبار والتعسف، مما قد يدفع العاملين لهجر العمل أو النقل، على اعتبار أن هذه السلطة تتعكس سلبا على فاعلية ورضا جماعة العمل.

6- **السلطة الشرعية:** تستمد هذه السلطة من الصلاحيات الرسمية التي يمتلكها المدير والتي يتمكن من خلالها من التأثير، وعلى المرؤوسين قبول ذلك التأثير ولا يحق لهم من الناحية الشرعية أن يرفضوا أوامر المدير، وهذه السلطة قريبة من سلطة القانون. (الحري، 2011، 86).

7- **سلطة البعد الشخصي:** يتأثر المرؤوسون بالمدير الذي يمتلك بعض الصفات الشخصية المميزة، مما يدفعهم إلى محاكاته وتقليده والسير على نهجه.

8- **سلطة المكافأة:** يمتلك بعض المديرين قوة التأثير في الآخرين بمدى قدرته على تحقيق مكافآت إيجابية لمرؤوسيه، والتي تتعلق بطموحاتهم المستقبلية الوظيفية، ويعتمد سلوك المرؤوسين على رغبتهم في الحصول على فوائد إيجابية يمكن أن يوفرها المدير، فهم ينظرون إلى المدير على أنه يمتلك قدرة التأثير عليهم (العميرة، 2002، 205).

ومما سبق يرى الباحث أن السلطة ليس لها صبغة شخصية إنما يستمدّها صاحبها من المركز الذي يحتله، وبعبارة أخرى هناك علاقة وظيفية بين مركز معين والسلطة المنطوي عليها هذا المركز كما أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة. وإن السلطة تقوم على اعتبارين الأول أن تكون بالقانون أي بإرادة الجماعة أو التعيين ممن يملك ذلك وليس مصدرها قوة الفرض أما الاعتبار الثاني هو أن تكون السلطة أداة بناء لإحداث تغيير مطلوب وليس أداة جبر وإكراه وتسلط على المرؤوسين .

## أنواع السلطة:

تتعدد السلطة إلى الأنواع التالية:

- 1- **السلطة التنفيذية:** يحق للأفراد الذين يمارسون السلطة التنفيذية اتخاذ القرارات ولهم سلطات مباشرة على مرؤوسيه، أي أنها سلطة من أعلى إلى أسفل وتخول هذه السلطة صاحبها الحق في إعطاء الأوامر والتعليمات، وتستمد قوامها من المركز أو الوظيفة.
- 2- **السلطة الوظيفية:** ويمارس فيها أحد المديرين التنفيذيين أو الاستشاريين سلطة دعم السياسات أو البرامج أو العمليات في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون. والسلطة الوظيفية مقيدة بطبيعتها داخل إطار التعليمات أو التوجيهات أو الإجراءات التي تقررها أو تصدرها الوحدة التنظيمية صاحبة السلطة الوظيفية (أبو شيخة، 2011، 175-178).
- 3- **السلطة الاستشارية:** وهي سلطة مساعدة تقوم بتقديم المشورة والنصح، إما للإدارة العليا أو للإدارة التنفيذية، وتعتبر هذه غير ملزمة، وهي تمثل اقتراحاً يمكن أن يؤخذ به أحياناً بعد دراسته وإثبات جدواه، ويمكن أن يضرب به عرض الحائط أحياناً أخرى، ونلاحظ أن بعض المشاريع تقوم بتعيين مستشار للقيام بهذا الدور. (العتيبي وآخرون، 2007، 220).
- 4- **سلطة اللجان:** قد يطلق على اللجان مسميات أخرى مثل المجلس أو هيئة أو فريق أو غيرها من المسميات والتي وإن اختلفت فإن لها خاصية مشتركة وهي العمل الجماعي لمعالجة موضوع معين أو مشكلة محددة، وأهم ما يؤخذ عليها أنها مكلفة من حيث الوقت والمال ومدعاة للتأخير في اتخاذ القرارات ومعرضة لعدم الوصول إلى حل وسط أو إمكانية انفراد أحد أعضائها بمركز القوة الذي قد يقضي على فعاليتها. (العلاق، 2008، 238).
- 5- **السلطة القانونية:** وهي السلطة التي تخول صاحبها قانونياً في اتخاذ إجراء ما، فمدير المدرسة له الحق في التصرف قانونياً في المخصصات المالية للمدرسة لإنجاز بعض النشاطات في فعاليات المدرسة.
- 6- **السلطة النهائية:** وهي السلطة التي تمنح للشخص من رئيسه المباشر والتي بموجبها يتمكن من اتخاذ قرار معين.
- 7- **السلطة الرشيدة:** تتمثل هذه السلطة في المنصب بغض النظر عن شاغله، حيث إن أي فرد يتمكن من الوصول إلى ذلك المنصب وممارسة السلطة وفقاً للنظر والقواعد المتفق عليها ويطلق على هذه السلطة أيضاً السلطة القانونية أو السلطة العقلية. (الحريري، 2008، 77-78).
- 8- **السلطة التقليدية:** وتعتمد على قدسية التقاليد، بمعنى أن يكون لشخص ما (الإداري التربوي، مثلاً) أو مجموعة من الأشخاص حق السلطة على الآخرين (المعلمين، مثلاً) بحكم التقاليد،

يعزز هذا الجنس في النظام التربوي أن يعتقد الإداري التربوي كمدير المدرسة مثلاً بأن له امتيازات تفوق ما للمعلمين.

**9- السلطة الجذابة (الساحرة):** وتعتمد على مبدأ الإلهام والإبداع الذي يتميز به القائد، أو رجل القيادة، ومن مظاهر هذه السلطة في النظام التربوي أن يعتقد المعلمون أن مدير التربية أو مدير المدرسة أو المشرف التربوي يمثل قائداً تربوياً مبدعاً وملهماً وذا شخصية جذابة، الأمر الذي لا يملكونه أنفسهم. (السعود، 2012، 99).

ويرى الباحث أن المدير حتى يتمكن من القيام بعملية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه، يجب أن يتمتع بسلطة تميزه عن غيره من العاملين، وتعتمد هذه السلطة على نوعين رئيسيين هما: مصادر رسمية (سلطة المكافأة،، وسلطة القانون) ومصادر غير رسمية (سلطة الخبرة، والسلطة الجذابة الساحرة).

### حدود السلطة:

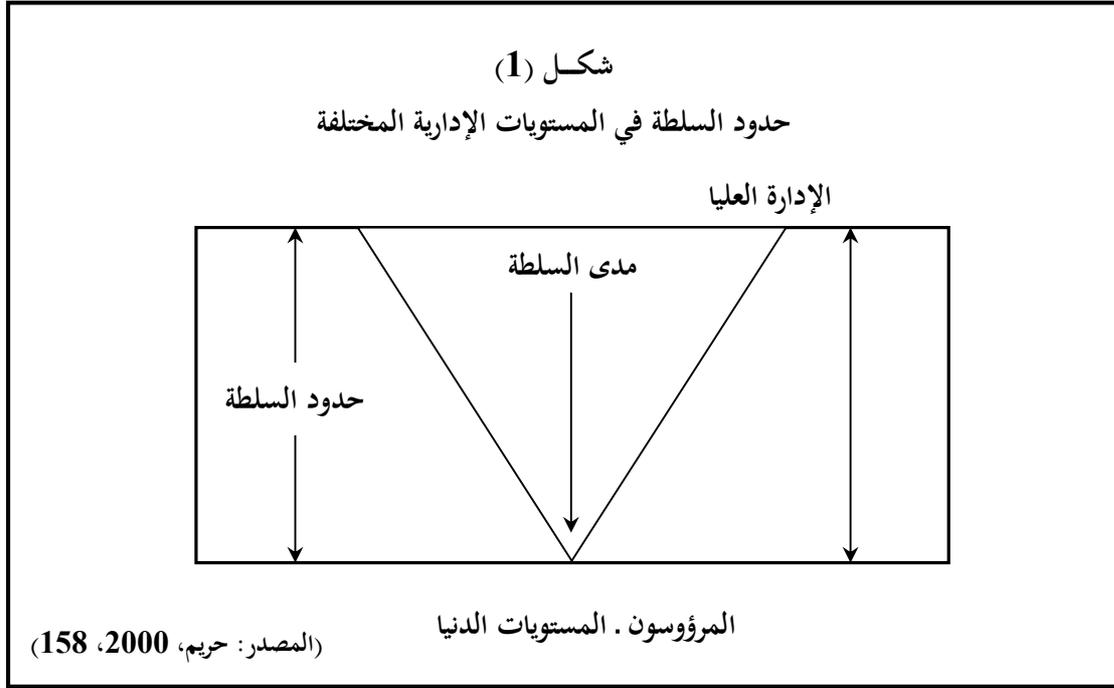
وتعني ألا تكون السلطة مطلقة بل تكون مقيدة ومحددة ضمن الطاقة العقلية أو الجسدية للمرؤوسين، كما يجب أن تكون متمشية مع الخطط المقبولة للمؤسسة أو العلاقات الاجتماعية أو الحدود المالية والإدارية، ولا تسير وفقاً لأهواء ورغبات المدراء الشخصية، وللسلطة شروط وقيود تتمثل في:

- أ- أن تحقق أهداف العمل والعاملين وألا تؤدي إلى الإضرار بمصالحهم وعلاقاتهم.
- ب- أن تكون واضحة ومفهومة.
- ج- أن تكون منسجمة مع الأخلاق .
- د- أن يكون المرؤوس قادراً على التمشي معها. (اندراس وآخرون، 2012، 292)

وأضاف (حريم، 2000) أنه يمكن تصور نظام السلطات في المؤسسة وكأنه هرم معكوس من حيث مدى السلطة التي تتمتع بها المستويات الإدارية المختلفة، إذا كان هناك قيود ومحددات للسلطة في جميع المستويات الإدارية المختلفة، ولا تمنح أي جهة سلطة خوفاً من استغلالها في النفس والاستبداد والهيمنة. (حريم، 2000، 157).

وتتمثل هذه القيود بالتالي:

- أ- أنظمة المؤسسة وسياساتها المعلنة وثقافتها وقيمها.
- ب- القيم والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع، بما في ذلك الدينية.
- ج- قدرات المرؤوسين سواء الذهنية أو الجسمية.



### نظريات السلطة:

ظهرت في الفكر الإداري نظريتان لتفسير مصادر السلطة في القيادة الإدارية وهي:

1. نظرية السلطة الرسمية .
2. نظرية السلطة العملية (غير الرسمية).

### أولاً: السلطة الرسمية:

يرى أنصار السلطة الرسمية أن سلطة القائد مستمدة من المركز الوظيفي في التنظيم الذي يديره، وهذه السلطة تتدرج تنازلياً من أعلى إلى أسفل وفق تفويض يقرره المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وأن القادة الرسميين يتمتعون بالسلطة التي تخولهم حق التصرف لإجبار المرؤوسين على إطاعة أوامرهم وتنفيذ تعليماتهم سواء كان ذلك بالضغط والإكراه أم بالإقناع وهذا يساعد على توجيه جهودهم وتحقيق الانضباط في العمل كما أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد أمر يرتبط بإقرار مركزه الرسمي. (الحري، 2008، 71).

وتعرف بأنها عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية، وتحديد السلطة والمسؤولية، وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهي الصورة الرسمية لما ينبغي أن يقوم عليه الجهاز الإداري للمؤسسة في ضوء التشكيل المنطقي والطريقة المثلى التي تسير بها الأمور، ويترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية. (فليه وعبد المجيد، 2005، 77).

وهي التي يستمد القائد سلطته الرسمية فيها من مكانته الوظيفية في التنظيم، ويمكن أن يستخدم سلطته هذه من أدوات التأثير على العاملين وتتمثل هذه السلطة في الشكلين التاليين:

أ- سلطة ممارسة الثواب: أي لجوء القائد للجوانب القانونية في إثابة العاملين في التنظيم، وبالتالي التأثير في سلوكهم بموجب هذه الجوانب.

ب- سلطة ممارسة العقاب: أي لجوء القائد للجوانب القانونية في معاقبة العاملين في التنظيم، وبالتالي التأثير في سلوكهم بموجب هذه الجوانب. (السعود، 2012، 121).

وهي تكتسب قوتها من التشريعات التي تضمن للمسؤول حق السيطرة. (عريفج، 2001، 71).

ويرى الباحث أن المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها القائد هو قبول مرؤوسيه لها، وتبقى بغير قيمة ما لم تستخدم وتمارس بطريقة فعالة، ولن يتمكن المسؤول من هذه الممارسة الفعالة ما لم يقبل المرؤوسين لذلك.

### ثانياً: السلطة غير الرسمية:

وهي المستمدة من الصفات والمهارات والقدرات والخبرات والمعارف، وهذا المصدر لصيق بالشخص نفسه بغض النظر عن مركزه الوظيفي، وبالتالي تتعاطم أهمية هذا المصدر من السلطة عند امتلاك الشخص خبرات أعلى من تلك المتاحة لزملائه، أو إذا توفرت له بعض الصفات الشخصية كالذكاء، المبادرة، ونحوها، مما يدفع المرؤوسين إلى الاستماع لإرشاداته. (أبو شيخة، 2011، 174).

وتعرف بأنها هي السلطة التي لا يتمتع بها سوى المدير الناجح كقائد إداري ويستمدتها عادة من قبول مرؤوسيه لقيادته مختارين، والالتزام بكل تعليماته طائعين.

ويرى أنصار هذه النظرية أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة التي يطلق عليها أيضا السلطة المقبولة، فالمرؤوسون هنا لا يعيرون أهمية إلى من يصدر الأوامر، بل على من تصدر إليهم الأوامر، أي المرؤوسين أنفسهم، وأن طاعتهم لأوامر قائدهم أو رفضها يتم من خلال وزنه للأمر، وما يتضح لهم من الموازنة بين المكاسب التي يجنونها (ماديا ونفسيا واجتماعيا) عند قبولهم لهذه الأوامر، والأضرار التي يمكن أن تلحق بهم في حالة رفضهم لها. (الحري، 2008، 78).

ويقصد بها أيضا شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين في مجال العمل، وهي توجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتواجد فيها ويكتسب منها مجموعة من العادات التي تؤثر على سلوك الأفراد دون التزام بقواعد مكتوبة. (فليه وعبد المجيد، 2005، 78).

ويرى (السعود، 2012) أن اجتماع هذه السمات والخصائص الشخصية في هذا القائد فضلا عن دعم وقبول العاملين معه لسلطته، تعطيه سلطة التأثير والتي تعرف بقوة التأثير أو القوة غير الرسمية (الشخصية). (السعود، 2012، 121).

ويرى الباحث أن المدير الناجح يجب أن يجمع بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية التي تمكنه من استخدام السلطة استخداما فاعلا، مما يكسبه ثقة المرؤوسين وتقبلهم لسلطته، وتنفيذ أوامره، ويؤدي ذلك إلى المزيد من التقدم في العمل.

### المركزية واللامركزية:

من المعروف أن هناك أسلوبين في الإدارة يعتمدهما المديرين للتحكم بالسلطة الممنوحة لهم، وهما المركزية واللامركزية، اللتان تعتبران من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمسألة تفويض السلطة، ولكل منهما مزايا يمكن الأخذ بها وعيوب يمكن تلافيها، ويحذب البعض الدمج بينهما للتخلص من سلبيات كل منهما عند الأخذ بأحدهما على انفراد، ونظرا لأهمية هذين الأسلوبين في العمل الإداري فإننا سنتناول الحديث عن كل منهما على انفراد وعلى النحو التالي:

### أولا: المركزية ومفهومها:

إن المركزية تعني تركيز أو حصر السلطة وحق اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو مستوى إداري عالٍ، أو هي: حصر سلطة البت النهائي للقرارات المتخذة في المؤسسة بيد شخص واحد.

(عباس، 2011، 137).

فالنظام الإداري المركزي هو الذي تنحصر فيه الصلاحيات بالقيادة الإدارية التي تمثل المستوى الإداري الأول وأن دور المرؤوسين فيه هو تنفيذ القرارات الصادرة من القيادة العليا.

(القيسي، 2010، 109).

وتعرف المركزية على أنها تركيز السلطة في يد المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة، واحتكار اتخاذ القرارات بعيدا عن المستوى التنفيذي الأدنى. (العتيبي، وآخرون، 2007، 224).

ويقصد بالمركزية الاحتفاظ بالسلطة والتقليل من تفويضها إلى المرؤوسين، بمعنى أن اتخاذ القرارات يتم فقط على المستويات العليا. (الفراء، وآخرون، 2003، 127).

وتعني المركزية الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى ديوان الوزارة في اتخاذ كافة القرارات المؤسسة للعمل. (مطوع، 2003، 175).

مما سبق يتبين أن: المركزية تعني احتفاظ المدير بالسلطة، وعدم امتلاك المرؤوسين حق التصرف أو اتخاذ القرارات إلا بناء على أوامر وتعليمات مدير المؤسسة، وبعد موافقته.

ويعرف الباحث المركزية إجرائيا بأنها: تمركز السلطة، وحق اتخاذ القرار في يد مدير التربية والتعليم، وعدم تفويضها إلى موظفيه.

وتتمحور وظائف السلطات المركزية باعتبارها فاعلا رئيسا في رسم السياسة التربوية

فيما يلي:

- أ- مهمة مؤسسة الفعل الوطني الجماعي برسم السياسة التعليمية، وتوزيع الأدوار لتنفيذها؛ بإشراك الفاعلين في باقي المستويات في جميع مراحل التصور والتنفيذ والتقييم.
- ب- مهمة التشريع وإرساء الهياكل والقواعد والضوابط.
- ج- مهمة التقييم والمرابطة والمواكبة والتأطير والتكوين.
- د- مهمة التمويل وتنويع مصادره. (نهبان، 2007، 25).

مزايا المركزية:

1. شعور المديرين بالقوة والتحكم.
2. تناسق السياسات والقرارات.
3. الاستخدام الأمثل للإمكانات والتسهيلات.
4. تجنب تكرار الأعمال أو ازدواج القرارات.
5. زيادة التنسيق بين أعضاء الإدارة العليا (محمود، 2011، 266).
6. تحقق المركزية تنسيقا وتكاملا بين مختلف النشاطات في المؤسسة.
7. تحقق المركزية الاستفادة من جهود الخبراء الذين يتوفرون عادة بقلّة في المركز، ولا يتوفرون في مجالات العمل التنفيذي بعيدا عن المركز (صالح، 2011، 43).
8. تحقيق الوحدة والفاعلية في النظام التربوي، توجد إدارة عليا مسؤولة تحول دون ازدواج الوظائف، وتكرار الأعمال وتداخلها.
9. التمتع بالحقوق من شأنه أن يخلق جوا من الأمان والاستقرار في الوظيفة، والاستمرار فيها. (القيسي، 2010، 112).
10. تخفف من الإجراءات الرقابية على الوحدات الإدارية.
11. السرعة في اتخاذ القرارات (العتيبي، وآخرون، 2007، 225).
12. تحقق المركزية وحدة وفاعلية النظام التعليمي.
13. تحقق المركزية اقتصادا كبيرا في الإنفاق التعليمي. (مصطفى، 2002، 213-214).
14. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص في توزيع الخدمات التعليمية على المناطق التابعة.
15. زيادة فعالية النظام التعليمي وتحقيق التماسك القومي. (البستان، وعبد الجواد، 2003، 78-79).

سلبيات المركزية:

1. عدم تشجيع روح الابتكار والقدرة على التصرف وتحمل المسؤولية.

2. عدم وجود مرونة إدارية مما يجعل الموظف عاجزا عن اتخاذ القرار وإحالاته إلى المسؤولين في القمة؛ مما يستهلك وقتا وجهدا كبيرا.
  3. تعمل المركزية على قتل الروح القيادية التي تظهر في المستويات الدنيا في المؤسسة، وهذا يصعب وجود قياديين يستطيعون قيادة المؤسسة في غياب مديرها.
  4. إن القرارات التي تتخذ من المركز غالبا ما تكون بعيدة عن موقع التنفيذ؛ مما يجعل إمكان حدوث الخطأ فيها واردا. (صالح، 2011، 43) .
  5. تتسبب في تأخير الأعمال، وتتسم باللامبالاة والتفاس، وهذا يتنافى مع سمات، وما تتطلب إليه المجتمعات المتحضرة.
  6. غياب الإبداع والتجديد والتمسك بالطرق التقليدية البالية، وإضاعة الكثير من الوقت في ممارسة الأعمال الرتيبة، وكثرة قنوات الاتصال وتعددتها.
  7. تتسبب في خلق المشكلات الروتينية والنفسية والمالية؛ مما يقلل من نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة. (الحريري، 2011، 223) .
  8. انشغال القيادات الإدارية العليا بالمهام الثانوية، وغفلتها عن المهام الأساسية كالتخطيط.
  9. تمركز الواجبات والمسؤوليات على عاتق شخص أو أشخاص محددين؛ مما يؤدي إلى تكدر الواجبات وعدم قدرتهم على أدائها بالشكل المطلوب مهما بذلوا من جهد.
  10. ضعف القرارات الإدارية نظرا لبعد القائمين على إصدارها عن موقع العمل المباشر.
  11. الحد من نشاط وطموح المرؤوسين في التسلسل الإداري، وقتل روح المبادرة والخلق، والإبداع في العمل.
  12. تضعف من قدرة المؤسسة على مواكبة التقدم العلمي، والتطور التكنولوجي السريع الذي يعيشه عالمنا المعاصر. (عباس، 2011، 138) .
  13. لا تشجع تطبيق الأفكار التربوية أو استحداث أفكار تربوية جديدة.
  14. المخرجات التعليمية "الطلاب" ذات أنماط متشابهة. (العجمي، 2010، 276)
  15. زيادة النفقات نتيجة ازدواجية الخدمات المساندة في كل وحدة.
  16. صعوبة الرقابة.
  17. نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين الوحدات.
  18. تتطلب اللامركزية توفير عدد أكبر من المديرين الأكفاء لنجاحها.
  19. لا تشجع تبني الابتكارات الجوهرية. (حريم، 2006، 173-174).
- ويرى الباحث انه على المدير الناجح أن يأخذ بتلك المزايا ويتجنب السلبيات حتى ينجح في إدارة مؤسسته.

## ثانياً: اللامركزية ومفهومها:

يرى (عباس، 2011) أن اللامركزية تعني: توزيع أو نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى بموجب قواعد تشريعية، أو هي تشتيت السلطة أو الصلاحية، وتوزيعها على مجموعة أشخاص، أو على عدد من المستويات المختلفة في المؤسسة. (عباس، 2011، 139)

وتعتبر اللامركزية الإدارية أسلوباً إدارياً يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس، ومعاونيه حيث يفوض الرئيس إليهم بعضاً من سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكلة إليهم، وهنا تكون سلطة إصدار القرارات مخولة - كلما أمكن ذلك - إلى المستويات الإدارية الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي للأعمال. (العلاق، 2008، 241)

ويقصد بها تعدد مصادر النشاط الإداري في الدولة، ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية، وبين الهيئات الإدارية المتعددة، فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية، والذي يعرف بالرقابة الإدارية، وتتحدد هذه الاختصاصات، إما على أساس جغرافي إقليمي (المحافظات والألوية)، ومديريات التربية والتعليم في النظام التربوي الفلسطيني، وإما على أساس تربوي وظيفي، ويطلق على هيئاتها اسم الهيئات اللامركزية الإدارية الوظيفية أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية. (أبو ناصر، 2008، 62)

وتعني اللامركزية أنها درجة توزيع أو انتشار السلطة في مستويات المؤسسة كافة. (آل علي، الموسوي، 2001، 115)

ويرى الباحث أن المركزية واللامركزية هي مجرد اتجاهات يمكن النظر إليهما باعتبارهما يمثلان طرفين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملاً وبمفرده في التطبيق العملي.

## مزايا اللامركزية:

1. إمكانية تنمية وتطوير نظام التعليم.
2. تساعد على وجود تنسيق الجهود العلمية، والتجارب العلمية للأقاليم المختلفة.
3. توفير الأموال اللازمة لإجراء الأنماط المختلفة من المشروعات والتجارب العلمية، ولالأقاليم المختلفة. (العجمي، 2010، 80)
4. رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة إحساسهم بالعدالة، وتمتعهم بالصلاحيات المتكافئة مع المسؤوليات التي تؤهلهم للقيادة التربوية.
5. تفويض الجهات الإدارية التنفيذية لاتخاذ القرارات لتنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية. (القيسي، 2010، 113).

6. تخليص الإدارة العليا من الضغوط التي يحتمل أن تحدث من العاملين أو المنتفعين أو المستهلكين، وتفتيت تلك الضغوط بتوزيعها، فيقل ثقلها على كاهل أجهزة الإدارة الوسطى.
7. تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات في جو يسمح بالتصرف وفقا للظروف، وعلى ذلك تعالج الأخطاء والانحرافات بسرعة، وتحل المشكلات بغير انتظار لقرار من السلطة العليا.
8. تحقيق الانسجام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
9. إحساس المديرين في المستويات الوسطى والدنيا ممن فوضت لهم السلطة بالعدالة؛ مما يرفع معنوياتهم.
10. تنمية القدرات القيادية عند صغار المديرين، فضلا عن شعورهم بديمقراطية الإدارة. (العلاق، 2008، 217).
11. طريقة للتنوع المستحب في المجالات التربوية، والتعليمية بما يتفق مع الاتجاهات الحديثة لعلم النفس.
12. تساعد على الإبداع والابتكار والتجريب.
13. تتماشى مع متطلبات العصر، من حيث سرعة التطور والتقدم.
14. يمكنها القضاء على الروتين الممل. (الحريري، وآخرون، 2007، 42)
15. تتاسب المؤسسات الكبيرة خصوصا تلك المؤسسات التي لها وحدات في مناطق جغرافية متباعدة.
16. تجعل المسافة قصيرة بين مركز اتخاذ القرار ومكان تنفيذه.
17. تزيد من رضا العاملين في كل المستويات؛ لإشراكهم في صياغة القرارات التي ينفذونها. (عريفج، 2001، 81).

### سلبيات اللامركزية:

1. النقص الشديد في الكوادر المؤهلة والمتخصصة؛ مما يستوجب التدريب المتقن.
2. قد تكون سببا للانعزالية عن بقية المجتمع بسبب غرور بعض القائمين على السلطات المحلية، وانفصالهم التام عن المناطق الأخرى.
3. تميل في بعض الأحيان إلى طرح وتنفيذ مشروعات دعائية أكثر من كونها مشروعات خدمتية. (الحريري، 2011، 224-225)
4. فقدان السيطرة اللازمة من قبل المركز الإداري على المستويات المختلفة.
5. ضياع مبالغ كبيرة خاصة بالنسبة للمؤسسات حديثة النشأة، والتي لا تملك كادرا إداريا بالمستويات المطلوبة.
6. إن منح المستويات الإدارية المختلفة سلطات واسعة في اتخاذ قرارات أساسية قد يوقع المؤسسة في تناقضات عدة من شأنها أن تؤدي إلى إرباك العمل الإداري فيها.

- (عباس، 2011، 140).
7. منح المحليات حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها في الحدود التي تتعارض مع وحدة التنظيم العام.
  8. زيادة الأعباء المالية بسبب تكرار الخدمات على المستوى المحلي.
  9. حرمان المحليات من الخدمات المركزية الفنية.
  10. إضعاف السلطة المركزية، وقد تحيد عن الأهداف أو الخطة العامة، كما قد تتخلف عن تنفيذ السياسة العامة (العجمي، 2010، 82).
  11. قد تؤدي إلى إضعاف التنسيق على المستوى القومي.
  12. الصلاحيات المفوضة إلى الإدارات الوسطى في اتخاذ القرارات الأساسية من شأنها أن تعرض الوزارة إلى بعض التناقضات، والتكرار في بعض الأعمال من قبل أكثر من جهاز إداري؛ مما يترتب عليه إرباك العمل، والفشل في تحقيق بعض الأهداف المنشودة.
  13. ضعف الفرصة المتاحة للقيادة الإدارية العليا في تأدية دورها فيما يخص تقديم الخدمات التي تصب في فائدة وتطوير القيادات الإدارية الوسطى. (القيسي، 2010، 113).
- ويرى الباحث بعد استعراض مزايا اللامركزية وعيوبها انه لا توجد مركزية مطلقة او لا مركزية مطلقة، وان المواقف هي التي تحكم ذلك .

### العوامل المحددة لدرجة لا مركزية السلطة:

من غير الجائز أن نجد مؤسسة تطبيق المركزية المطلقة او اللامركزية المطلقة، حيث ان جميع المؤسسات تطبق درجات متفاوتة من اللامركزية واللامركزية، والأمر لا يتعلق بتطبيق المركزية او اللامركزية وإنما بدرجة أو مدى تطبيق اللامركزية .

هناك مجموعة من العوامل المحددة لدرجة لامركزية السلطة نذكر منها (تكلفة القرار وخطورته، توحيد السياسة، الحجم الاقتصادي، تاريخ المؤسسة، فلسفة الإدارة، توافر المديرين، توافر الأساليب الرقابية، لامركزية الأداء، ديناميكية المؤسسة، ومؤثرات بيئية). (عواد، 2012، 319).

وتعتبر عيوب المركزية ومزاياها مؤشرا لمزايا وعيوب اللامركزية، فاللامركزية تتجنب عيوب المركزية المتمثلة بقتل روح المركزية، وعدم تشجيع روح الابتكار، وإطالة الوقت اللازم لاتخاذ القرار، وإمكان حدوث الخطأ في القرار، ولكن هناك محددات لاتباع كل من المركزية واللامركزية أهمها ما يلي:

أ- إن القرارات التي تتعلق بموضوعات ذات تكلفة مالية عالية ترتبط بالسلطة المركزية، أما القرارات ذات التكلفة المنخفضة فيمكن أن يصدرها من تفويض له السلطة.

ب- إن القرارات التي تتعلق بتوحيد السياسات من العوامل المشجعة على المركزية، فإذا أرادت وزارة التربية أن تمتلك إدارات التربية أجهزة معينة أو تضع مناهج معينة، فإنها هي التي تصدر القرار، أما إذا كانت القرارات متعلقة بسياسات محلية، فإن إدارات التربية لها سلطة اتخاذ القرار.

ج- إن زيادة حجم المؤسسة من العوامل المشجعة على لا مركزية السلطة، وهذا ما يحدث في وزارة التربية والتعليم حين أقرت اللامركزية الإدارية، وعينت مديرين عامين للتربية فوضت إليهم بعض السلطات الهامة.

د- إن توفر الأشخاص المؤهلين والمديرين القادرين من العوامل المشجعة على لا مركزية السلطة، أما غياب الأشخاص المؤهلين فهو من العوامل التي تشجع المركزية.

هـ- إن توفر وسائل الرقابة يشجع على استخدام اللامركزية، لأن المدير إذا شعر بأنه لا يستطيع مراقبة العاملين، وأن ذلك يكلفه وقتاً طويلاً، فمن الأسهل عليه أن يتخذ القرارات بنفسه ويعود إلى المركزية. (صالح، 2011، 43-44)

مما سبق نرى أن مصطلحي المركزية واللامركزية مفهومان يعبران عن مدى تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري، وأن تبني الدول لأحدهما دون الآخر يعتمد على فلسفتها الإدارية.

ويمكن التعبير عن مركزية ولامركزية السلطة بتدرج معين يقف في أقصى طرفيه كلاهما، بحيث تتدرج من أي منهما تجاه الطرف الآخر كما في الشكل التالي:

## شكل (2)

مركزية مطلقة ← لا مركزية مطلقة

(المصدر: راغب، 2011، 90)

ويعتبر مفهوم المركزية ومن ثم اللامركزية مفهوما مرنا ومتشابكا إلى أقصى درجة، فهو لا يتعلق بكمية السلطة ولكن بنوعها، وهذا موضوع لا يتقرر بصورة مطلقة، بحيث يمكن القول بوجود إدارة مركزية وإدارة لامركزية.

والواقع أنه لا توجد سلطة مركزية أو لامركزية مطلقة، وإنما توجد درجات من المركزية، واللامركزية تعتمد على مدى ما يركز من سلطات في القمة، وما يخول من صلاحيات لمن هم

دون ذلك، وأن أمر تطبيقهما يتوقف على ظروف ومتطلبات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار أحد الأسلوبين (عطوي، 151، 2010).

وهناك بعض الوظائف والمهام - إما لأسباب اقتصادية أو تقييمية - تكون معالجتها أفضل عندما تتم على مستوى مركزي، بينما هناك أنشطة أخرى كتلك التي تتعلق بالموظفين، أو تفصيلات البرامج غالباً ما تكون لا مركزية نظراً لاتصالها بمواقف وظروف فردية وحاجات خاصة تتطلب إعطاء المسؤولين والعاملين عبر مستويات النظام المختلفة، درجة من الحرية المنضبطة في اتخاذ القرارات المناسبة الفاعلة. (الطويل، 2001، 287).

وباختصار شديد يمكن القول إنه في الحياة العملية، ومن الناحية الواقعية لا توجد مركزية مطلقة، أو لا مركزية مطلقة؛ لأن هذه المسألة هي نسب بحسب ما تقتضيه ظروف العمل، وطبيعة المرؤوسين. (عباس، 2011، 141).

ويرى الباحث ضرورة تحقيق الوسطية بين المركزية واللامركزية بالموازنة بينهما بحيث لا نأخذ بأحدهما بشكل مطلق، بل نعمل على الجمع بينهما في العمل الإداري، بمعنى أن تكون مهمة السلطة المركزية تتمثل في وضع الخطط التربوية والمناهج الدراسية، وما دون ذلك يترك للجهات الإدارية التنفيذية مراعية الظروف البيئية، وحاجات العاملين وشؤون التنفيذ ومعالجة المشكلات.

### التفويض واللامركزية:

إن التفويض هو عملية تحويل حق اتخاذ القرارات بالنيابة عن الجهات المفوضة، وتحويلها السلطات المناسبة لتحقيق ذلك، مع مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية لهذا التفويض. (أندراوس، وآخرون، 2012، 293)

والتفويض ليس مرادفاً للمركزية، فاللامركزية تعني إعطاء حق اتخاذ قرارات غير مبرمجة، أو غير متوقعة. (نوري، كورنيل، 2011، 97)

ويمكن القول إنه إذا لم يتم تفويض السلطة، فهي في هذه الحالة مركزية، وإذا ما تم تفويضها، ففي هذه الحالة هناك لامركزية في السلطة. (راغب، 2011، 90)

فالعلاقة بين التفويض واللامركزية وثيقة، فكلما كان هناك توسع في تفويض السلطة إلى مستويات إدارية منخفضة أقرب ما يمكن إلى التنفيذ تكون هناك لامركزية في السلطة، وعندما يميل الرؤساء إلى تركيز السلطات في أيدي أفراد قليلين بعيدين عن التنفيذ من حيث المكان والمستوى الإداري تكون هناك مركزية في السلطة. (عطوي، 2011، 151).

ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملاً أو منفرداً في التطبيق العملي، وتحاول كل مؤسسة معرفة الدرجة المناسبة التي

تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها، والظروف البيئية التي تعمل بها، وبشيع استخدام اللامركزية في المؤسسات في الحالات الآتية:

- أ- كلما زاد عدد القرارات التي تتخذها مستويات الإدارة الدنيا.
- ب- كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.
- ج- كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط المتأثرة بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.
- د- كلما قلت المراجعة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا. (آل علي، الموسوي، 2001، 115).

ويرى الباحث أن لتفويض السلطة علاقة قوية بموضوع مركزية ولا مركزية السلطة أي مدى تركيز السلطة وعدم تركيزها في المؤسسة التعليمية، وتفويض السلطة مسألة نسبية لا تستند إلى نص قانوني، وإنما هي عملية إدارية وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية تقتضيها طبيعة اتساع المؤسسات التعليمية وتعقدتها، ومن هنا لا بد من عدم الخلط بين اللامركزية والتفويض، إذ إن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية لهذا التفويض.

### المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية:

المركزية هنا تعني أن الوزارة هي التي تشرف على التعليم وتسيطر عليه، وتوجهه في ضوء الفلسفة التربوية التي تتبناها، وفي ضوء النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، ذلك لأنها لا تثق بقدرات العاملين في الإدارة على التخطيط واتخاذ القرار، الأمر الذي يترتب عليه اعتماد الملكات الإدارية على الإدارة العليا التي مقرها الوزارة.

فهي تخطط وترسم السياسة التربوية، وتشرف بصورة كاملة على التعليم، وذلك في ضوء الصلاحيات الممنوحة لها؛ مما يترتب عليه إسهام الآخرين بما يمتلكون من استعدادات وقدرات في الابتكار والإبداع، وفي حل المشكلات واتخاذ القرار، مراعية الاختلافات البيئية ومتطلباتها من مرونة في التخطيط وفي أساليب التنفيذ. (القيسي، 2010، 110)

وفي وزارات التربية والتعليم في النظام المركزي في معظم الأقطار العربية، فإن هيكل التنظيم المركزي يبدأ من الوزير باعتباره قمة الهرم التنظيمي، ثم المدراء العاملين بإدارات التعليم العامة، ثم إدارات التعليم التي تختص كل واحدة منها بمرحلة معينة، كما تخصص لكل مرحلة إدارة لتعليم البنات، وأخرى لتعليم الذكور، ثم تليها إدارات المدارس التي تعتبر أجهزة تنفيذية.

واللامركزية هي أسلوب في التنظيم يقوم على توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية، وهيئات أخرى مستقلة قانوناً. (الحري، 2011، 217-218)

ويبين (العجمي، 2010) أن الهدف من السيطرة الكاملة على نظام التعليم هو تحقيق التعليم لإيديولوجية معينة، وهناك بلدان مثل فرنسا يخضع فيها التعليم لإشراف دقيق من السلطة المركزية "وزارة التعليم"، والهدف من هذه السيطرة تحقيق الفاعلية وفق أفضل القواعد والأصول الفنية، والهدف من اللامركزية إتاحة الفرصة الكاملة للسلطات المحلية في إدارة شؤونها التعليمية وفق إمكانياتها، وأهدافها المحلية، وفي ضوء الأهداف القومية، ومن البلدان التي تتبع هذا النمط الولايات المتحدة الأمريكية. (العجمي، 2010، 68)

ومن البديهي أن لكل نظام سلبياته وإيجابياته التي تظهر عند التطبيق، لذلك ظهرت الوسطية في إدارة المؤسسات التربوية بين المركزية، واللامركزية، بهدف التخلص من العيوب، والسلبيات قدر الإمكان مع الحفاظ على ما في النظامين من مميزات إيجابية، وذلك بمشاركة السلطتين المركزية والمحلية بمساهمة المستويات الإدارية المختلفة في تحديد الأهداف التربوية، وفي وضع الاستراتيجيات العامة للتربية، وتحديد الوسائل التي يتم التنفيذ بموجبها إلى جانب تنمية مهارات وإمكانيات العاملين جميعاً؛ لتحقيق المصلحة العامة، وهناك عاملان أساسيان يحددان غالبية تبني أحد النظامين في العمل الإداري التربوي هما:

1- العوامل البيئية السائدة في المجتمع، والمحيطة بالمؤسسة.

2- ظروف المؤسسة ذاتها من توقعات ومتطلبات وما يحصل فيها من تطورات تؤدي إلى اختيار أحد النظامين غالبية أكبر. (القيسي، 2010، 110)

ومن مزايا هذا النمط الإداري التوزيع المتكافئ للخدمات التعليمية بين السلطة المركزية والسلطات المحلية، وهذا يتطلب بالضرورة توزيع الكفاءات القيادية وإتاحة فرص التنمية والتدريب للمسؤولين، ووضع القواعد الأساسية التي ينبغي أن تلتزم بها السلطات المحلية مع تحديد الإجراءات أو الأساليب والوسائل التي يتم التنفيذ بها. (البستان، عبد الجواد، 2003، 88)

وفي هذا النمط الذي يجمع بين السلطتين المركزية والمحلية معا تستطيع الإدارة أن تتصرف في شئون المؤسسة وفق الصلاحيات، والسلطات التي تمنحها السلطة المركزية، والتي تحرص على تقديم المساعدة والعون للمؤسسة حتى تحقق أهدافها الحضارة الحديثة.

(مصطفى، 2002، 219)

ويرى الباحث بأن الأسلوب الأنجع اتباعه في مثل هذه الحالة هو الأخذ بالوسطية بين المركزية واللامركزية حسب ما تقتضيه المصلحة.

## ب- تفويض السلطة:

تفويض السلطة وإعطاء الموظف أو المدير حرية إدارة المؤسسة بالطريقة التي يراها مناسبة يعتبر إحدى العلامات الفارقة في الإدارة، وإحدى الركائز الأساسية التي يعتمد عليها المديرين في أكثر المؤسسات نجاحا في العالم.

والتفويض مهارة يمارسها المدير الناجح لها أصول وقواعد، وكذلك مراحل تمر بها، ولها العديد من السلبيات والإيجابيات، بالإضافة إلى أنه ليست كل صلاحية قابلة للتفويض، بل إن هناك أمورا لا يجوز إجراء تفويض فيها، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها.

ونظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل وزيادة الأعباء الإدارية والدراسية مع وفرة في إعداد الطلاب، كان لابد من إحداث تطور شامل في الإدارة مسؤول عنه إداري قائد يستشعر مشقة هذا العمل المؤثر الفعال، ومن ثم كان لابد من معاونين يتحملون معه المسؤولية، ولهم سلطات قانونية وصلاحيات إدارية، وفي نفس الوقت قد يخول لهم بعضا من اختصاصات وسلطات المدير، وعليه فإن تفويض السلطة أمر هام، حيث يعتبر من أساليب الإدارة الناجحة عند القيام بعملية الإصلاح الإداري. (فقيه، عبد المجيد، 2005، 321)

وفي إدارة المؤسسات التعليمية يعتبر التفويض ضروريا؛ لكبر الدور الذي يلعبه المديرين، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات التي تواجهها المؤسسات يوما بعد يوم، ويتيح التفويض للمديرين وسائل استثمار الوقت والمال كمورد أساسية بالنسبة لها، وبذلك يمكن القول إن تفويض السلطة من الأساليب الإدارية الهامة التي يجب أن يمارسها مدير المؤسسات التعليمية من أجل إتاحة الوقت اللازم للإشراف الفني، وتنمية المعلمين مهنيا، ومتابعة مستوى الطلاب في التحصيل، وممارسة الأنشطة المدرسية، وتوفير الوقت في التفكير والتخطيط والمتابعة بدلا من الانغماس في الأمور الروتينية التي يمكن لغيره من الإداريين القيام بها. (عبد العليم، والشريف، 2010، 305)

والتفويض الفعال سمة من سمات العمل القيادي لمدير المدرسة، إذ يستطيع المدير إسناد جزء من مهماته إلى بعض المعلمين من خلال لجان فرعية متخصصة، وذات سمات تؤهلها لتنفيذ بعض الأعمال، أو المهمات المحددة، وتعمل هذه اللجان كوسائط إشرافية تخضع لأنظمة وتعليمات ضمن معايير يضعها مدير المدرسة تشاركيا مع الأشخاص المفوضين، وأبرزها التأهيل الفني والتربوي للشخص المفوض. (عائش، 2009، 33)

والتفويض يعني منح أو إعطاء السلطة من إداري لآخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى؛ بهدف تحقيق واجبات معينة، وبواسطة التفويض يتمكن المدير من توسيع عملياته التي لا يمكنه القيام بها بنفسه، والتفويض لا يعني بأي حال من الأحوال فقدان المدير الحق في استرداد السلطة التي قام

بتفويضها إلى مرؤوسيه عندما تظهر الحاجة إلى تعديل أهداف المؤسسات وسياساتها وبرامجها وهيكلها التنظيمي وأهداف إدارتها. (عواد، 2012، 308)

### تعريف التفويض في اللغة:

لفظة فوض: فوض إليه الأمر: صيره إليه، وجعله الحاكم فيه، وفي حديث الدعاء: فوضت أمري إليك أي رددته إليك، ويقال أموالهم فوضى بينهم أي هم شركاء فيها.

المفاوضة: الشركة العامة في كل شيء، وتفاوض الشريكان في المال إذا اشتركا فيه أجمع، وفأوضه في أمره أي جاره، وتفاوض القوم في الأمر أي فأوض فيه بعضهم بعضا.

(ابن منظور، 1997، 171)

### تعريف التفويض في الاصطلاح:

ويقصد بعملية التفويض نقل حق التصرف باتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالفقر اللازم للقيام بالعمل وذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته لمساعديه.

(اندرأوس، وآخرون، 2012، 124)

وهو يعني تحويل بعض المسؤوليات للمرؤوسين؛ لاتخاذ قرارات مبرمجة يمكن أن يكون التفويض هو الوسيلة الوحيدة لجعل بعض الأعمال ممكنة التنفيذ، وهو يمنح المسؤول الوقت الكافي لمعالجة المشكلات الأساسية. (نوري وكورتل، 2011، 76)

ويقصد بتفويض السلطة تنازل المشرفين الذين يشغلون مناصب رئاسية في مستويات الإشراف المختلفة عن بعض سلطاتهم لمرؤوسيه، وإعطائهم الحق في اتخاذ قرارات معينة تمكنهم من القيام بالواجبات التي تعهد إليهم. (عطوي، 2010، 174)

وهو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهمات معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها. (كنعان، 2009، 230)

ويقصد بالتفويض أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته، وواجباته التي يستمدّها من القانون لأحد العاملين المرؤوسين من المستويات الإدارية التالية له في الدرجة دون تخلي الرئيس عن سلطاته أو مسؤولياته، وإنما هو مجرد طريقة لتنفيذ العمل على نحو أفضل.

ويترتب على ذلك، أن يكون لمن فوض إليه الاختصاص أن يتخذ قراراته فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرجوع لرئيسه. (توفيق، 2006، 22)

وهو أن يوكل قائد الفريق لأحد أعضاء الفريق القيام بمهمة ما كان يتوجب عليه الاحتفاظ بها لنفسه إلا أنه جعلها تتحقق بواسطة الشخص القادر على القيام بها بأفضل ما يمكن في الوقت المتاح، مع بقاء مسؤولية المدير إذا سارت الأمور في الطريق الخطأ. (هونس، 2006، 126)

ويعرف التفويض على أنه: أن تثق بالآخرين. (كارول، وإيلس، 2009، 131)

وقد عرف (الصيرفي، 2003، 71) نقلا عن (فرج، 2003) التفويض على أنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال، ويعني التفويض أن يعهد القائد لبعض مرؤوسيه واجبات معينة مصحوبة بقدر من السلطات التي تخولهم تنفيذها. (فرج، 2003، 260)

وهو عبارة عن إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المؤسسة، وهو كذلك نقل بعض اختصاصات الرئيس من المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين. (اللوزي، 2002، 38)

والتفويض في السلطة الإدارية هو: نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام الرئاسات العليا. (العبد الله، الخزاعي، 2002، 100)

والتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين، ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية؛ لأداء مقبول لهذه المهام. (الطويل، 2001، 285)

ومن مجمل التعريفات السابقة لعملية تفويض السلطة يرى الباحث أن عملية التفويض تعني أن يقوم المدير بمنح المرؤوسين الثقة وحق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة دون التخلي عن سلطته ومسؤوليته، والاحتفاظ بها كاملة، وله الحق في استردادها في أي وقت عند الحاجة.

ومما سبق يتضح أنه لكي يحقق المديرون أهداف المؤسسة، فلا بد من توسيع نطاق قدراتهم من خلال التفويض الفعال للسلطة، واكتشاف العناصر الماهرة، والواعدة بين المرؤوسين، ومنحهم المزيد من مستويات السلطة؛ مما يساعد على توفر الوقت، والجهد لديهم للقيام بالأعمال الهامة، وتتحقق الفرصة للمرؤوسين لتنمية وممارسة مهاراتهم الإدارية.

ويعرف الباحث التفويض إجرائيا بأنه: "إسناد بعض المهام من القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظات غزة إلى مديري المدارس الثانوية، والمشرفين التربويين؛ للقيام بها على خير وجه، مع عدم إغفال المسؤولية من قبلهم".

## التفويض في الشريعة الإسلامية:

عرف التفويض على مر العصور، وهو مصدر للفعل فوض، وفوض إليه الأمر أي صيره إليه، وجعله الحاكم فيه، وقيل جعل له التصرف فيه.

وجاء بمعجم ألفاظ القرآن الكريم الصادر عن مجمع اللغة العربية في مادة فوض (أفوض) ومن هذا المعنى ورد المضارع في أفوض: ﴿وَأَفْوِضْ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ﴾. [غافر، 44]

والتفويض ليس حديث العهد وإنما عرف منذ زمن بعيد، وإن لم تكن فكرته قد تحققت، واتضحت بالصورة التي عليها الآن، فلقد عرفه الفكر الإسلامي حينما ازدهرت الحضارة الإسلامية، وتفرعت مع الفتوحات العديدة التي حققها المسلمون، ولقد أنشئت وزارة إسلامية سميت بوزارة التفويض، حيث كان الخليفة يعهد بجزء من مهامه إلى وزير التفويض تحت إشرافه ومسؤوليته. (العرمان، 2007، 24).

## المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي التربوي من العمليات المركزية والرئيسية في الإدارات التعليمية التي تعبر عن مضمون السياسة التعليمية، والسبب في ذلك أن عملية صنع واتخاذ القرار هي مركز النشاط الإداري، ومفهوم رئيسي لفاعلية القائد الإداري لدى المتنفذين بالمؤسسة التعليمية، والمديرون والإداريون والمعلمون والمشرفون وغيرهم يقومون باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية، وبعض هذه القرارات يتعلق بالمادة أو المحتوى، بينما يتعلق بعضها الآخر بالطريقة .

وترتبط فاعلية القرار ونجاحه على قدرة المدير على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، كما أن مقدار النجاح الذي تحققه أي مدرسة يتوقف على قدرة المديرين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وما يمتلكون من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات، ومتابعة تنفيذها وتقييمها. (الحري، 2008، 223)

والقرار التعليمي هو اختيار مدرك لبديل واحد من بين عدة بدائل المطروحة، التي يمكن عن طريقها حل مشكلة أو قضية تعليمية، وهو نتاج عملية منظمة يتم فيها اختياره وفق أساليب وفنيات تناسب عملية صنعه، والتي تتوافر في مجال الإدارة التعليمية. (القيسي، 2008، 323).

ويمكن تعريف القرار الإداري بأنه عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة، والمقصود بالبديل هنا هو اختيار احد الحلول المطروحة للمشكلة.

وعملية اتخاذ القرار عملية مستمرة لا تتوقف عند حد أو وقت معين، ويقع العبء الأكبر في اتخاذ القرارات على المدير، وتعتمد فاعلية القرار على مهارة المدير ودرجة تدريبه وعلمه ومدى استخدامه للمنطق العلمي لحل المشكلة ( عطوي، 2010، 26) .

ويرى الباحث مما سبق أن عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية للمديرين وهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء أهداف العمل ورسم السياسات وتحديد أنظمة العمل وقواعده وإجراءاته أو ما يتعلق بالحياة اليومية في أعمال المؤسسة من اختيار وتوجيه وتنظيم ورقابة ومتابعة.....الخ، وتعتمد بشكل أساسي على مهارة المدير وخبرته.

والمشاركة في اتخاذ القرار تعني أن يجعل المدير أعوانه يشاركونه ما هو فيه، فيطلعهم على الموقف الذي يواجهه والهدف الذي يريد تحقيقه ويشركهم في الأمر كله، حتى يكونوا جميعا معه فيشاركونه الرأي والنصيحة ويساعدونه على اتخاذ القرار المناسب ويتحملون معه النتائج. (عبوي، 2008، 173)

وإفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي، إذ يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم، ويجعلهم يجتهدون بعملهم وأفكارهم والتي تنعكس على العمل وتزيد من فعاليته وترفع درجة الانسجام والتعاون في نطاق العمل وتقلل من درجة الصراعات والنزاعات حول المصالح ( اندراوس وآخرون، 2012، 297).

وإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات يضمن تعاونهم والتزامهم بتنفيذها كما أنه يحقق ديمقراطية القيادة الإدارية ( الحريري، 2008، 233).

وهناك عدة عوامل تحدد درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومن أهمها:

درجة توفر المعلومات والبيانات لدى متخذي القرار إذ إنه كلما زادت المعلومات والبيانات المتوفرة لديه كلما قلت المشاركة وكلما كان لدى الأفراد المساعدين معلومات تدعم القرار زادت الحاجة إلى المشاركة وكلما زادت درجة تعقيد المشكلة موضوع القرار كلما زادت الحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرار ( الحريري، 2008، 239).

**فوائد المشاركة في اتخاذ القرار:**

هناك الكثير من الفوائد التي تتحقق من إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار منها:

- تشجيع التعاون بين أفراد المؤسسة.
- إتاحة الفرص للمرؤوسين التعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم.
- إعطاء المرؤوسين فرصة للتعرف على مجريات الأمور داخل المؤسسة.

- خلق مناخ ملائم يشجع على التغيير والتجديد وينمي المهارات القيادية.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المرؤوسين أنفسهم وبين المرؤوسين والقائد وإقامة علاقات إنسانية بينهم.
- المساعدة في عملية ترشيد اتخاذ القرار وتحسين نوعية القرارات بشكل عام (الحريري، 2008، 230).
- المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على توليد الأفكار العديدة وتساعد أيضا في تقوية نوعية القرار المتخذ، حيث إن تبادل الآراء وتنشيط التفكير يقودان إلى تمثيل أكثر كمالا وأعمق فهما مما هو متاح للفرد صانع القرار.
- ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات، توفير وقت المدير والدقة في اتخاذ القرار (عطوي، 2010، 30).

ويرى الباحث انه لا بد من إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات نظرا للفوائد العظيمة التي تعود على الفرد أو المؤسسة التعليمية، والتي هي بحاجة لمدير أو مشرف يستطيع أن يحفز مرؤوسيه ويزيد من انتمائهم وولائهم للعمل وللمؤسسة، ويرفع من ثقتهم بأنفسهم وبأفكارهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار؛ مما يسهم في تحسين أدائهم ونجاح العمل وتحقيق الأهداف المرجوة .

وعلى الرغم من أهمية مشاركة المرؤوسين في صنع و اتخاذ القرارات إلا أن هناك بعض العقبات التي تصاحب تطبيق مبدأ المشاركة منها:

- 1- استغراقها الكثير من الوقت وإفسادها لبعض القرارات وخاصة القرارات الطارئة والعاجلة.
- 2- احتمال فهم العاملين سبب المشاركة على انه قلة خبرة المدير أو كفاءته وضعف ثقته بنفسه وعدم قدرته على حل المشكلات.
- 3- بعض القادة لا يميلون إلى تقبل المخاطرة في اتخاذ القرارات بإشراك المرؤوسين خوفا من السؤال عن نتائجها من الإدارة العليا.
- 4- بعض المديرين يميل لاستخدام مبدأ المشاركة بصورة وهمية وينفردون باتخاذ القرار النهائي بعد ذلك.
- 5- البعض من المديرين ينظرون إلى سلطة اتخاذ القرارات على أنها ميزة تساعدهم على تحقيق بعض أغراضهم الشخصية بعيدا عن الموضوعية ( الحريري ، 2010، 236 ).

## خطوات عملية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرار يتعلق بمشكلة معينة وإزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة، وتتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد أو المعقول نفس الخطوات التي يتضمنها حل المشكلات ويمكن إيجاز العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار كما يلي:

- 1- تحديد المشكلة: يشمل ذلك الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه القرار.
- 2- جمع المعلومات: ويشمل الآراء والحقائق والأفكار المتصلة بالمشكلة.
- 3- تحليل المعلومات: ويشمل تفسير المعلومات بمنطق سليم.
- 4- وضع الحلول المقترحة: وهي عبارة عن بدائل أو احتمالات ممكنة للقرار.
- 5- تقييم الحلول: البدائل من حيث ايجابيات وسلبيات كل حل.
- 6- اختيار الحل الأفضل: في ضوء البدائل المقترحة.
- 7- تطبيق القرار: أي اتخاذه ووضعه موضع التنفيذ.
- 8- متابعة تنفيذ القرار: من حيث معرفة أثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد وقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من اجل تحقيقه (عطوي، 2010، 29)

## شروط عملية صناعة واتخاذ القرار:

- لابد من توافر مجموعة من الشروط أو العوامل التي تواكب عملية صناعة القرار لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية للقرار الإداري ومن هذه الشروط أو العوامل ما يلي:
- 1- التوقيت المناسب: حيث إن عملية تقديم أو تأخير صناعة القرار قد يترتب عليها انعكاسات سلبية على المؤسسة التي يتخذ فيها القرار.
  - 2- توفر المعلومات: حيث إن عملية صناعة القرار تركز بصورة أساسية على المعلومات التي يتم توفرها للقائد الإداري الذي يصنع القرار.
  - 3- المشاركة في اتخاذ القرار: وهي تعتبر عاملا جوهريا في كفاءة وفعالية القرار، وهي الضمانة الأكيدة لتوفير الحماس والاندفاع عند الأفراد في المؤسسة لشعورهم بأن القرار نابع من أنفسهم وليس مفروضا عليهم.
  - 4- التوازن بين المسؤولية والسلطة: حيث إن أي خلل في هذا التوازن قد يترتب عليه اختلال أو اضطرابات في تنفيذ القرار وما يترتب عليه من انعكاسات سلبية على كفاءة وفعالية ذلك القرار.
  - 5- الموضوعية: وذلك بعيدا عن الذاتية أو الشخصية في صناعة القرار.

6- البيئة المحيطة: وهي تشتمل على البيئة الخارجية للمؤسسة والمجتمع المحلي المحيط أو المستفيد ومدى تقبله للمؤسسة وتقديره لدورها.

7- نمط المكافئة والعقاب: فالتحفيز يعد عاملا مهما من عوامل فعالية المؤسسة. (اندراس وآخرون، 2012، 297-300).

### أهمية التفويض:

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة أهمها:

1. إن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصيا.
2. إن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية، والعنصر الأساسي لأي برنامج لتنمية المرؤوسين.
3. إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمه. (عواد، 2012، 310)
4. إنه يوسع ويعمق طاقة ومقدرة المدير، بحيث يستطيع أن يباشر الأعمال الحساسة، ويراقب الأعمال الجارية، وبالتالي فهو يستطيع أن ينتشر ويتواجد في كل مكان.
5. إنه من العوامل التي تساعد على الإعداد الجيد لمديري المستقبل.
6. وهو وسيلة لإدخال التخصص في العمل الإداري، حيث يساعد على تجزئة العمل الإداري، وتوزيعه على العديد من المرؤوسين وفقا لقدراتهم التخصصية. (حنفي، 2006، 240)

مما سبق يرى الباحث أنه لا يستطيع أحد أن ينكر بأن الطاقة الإشرافية للمدير محدودة، بحيث لا يستطيع الإشراف على كل جزئية من العمل بنفسه، ولا أن يتابع كل مرؤوسيه، ولذلك لا بد من التفويض في بعض السلطات لهم، متى كانوا قادرين على حمل الأمانة بكفاءة، ومن هنا يتضح مدى أهمية التفويض الإداري في المؤسسة، وخصوصا التعليمية؛ لأنه بالتفويض يتم توزيع السلطات على المستويات الإدارية المختلفة، ويحد من المركزية في الإدارة، ويساعد على تدريب المرؤوسين، وإعطائهم الفرصة في ممارسة الأعمال القيادية واتخاذ القرارات، التي تؤهلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل، وزيادة شعورهم بالرضا حين يتم الاعتراف بقدراتهم، والاستفادة منها.

### خطوات التفويض:

وعند قيام الرئيس بتفويض السلطة إلى مرؤوسيه، فإن العملية بكاملها تتطوي على الآتي:

- 1- تحديد الأعمال المراد تفويضها.
- 2- التعرف على إمكانات الأفراد المراد تفويض السلطة لهم، والتأكد بأن لديهم الكفاءة والقدرة على القيام بالمهام المكلفين بها. (الحريري، 2011، 228)
- 3- تحديد واجبات المرؤوس.

4- تفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات.

5- جعله مسؤولاً عن تحقيق هذه الواجبات.

6- تفويض السلطة بخصوص النشاط الواحد بين رئيس واحد ومرؤوس واحد، للعمل على

توفير مبدأ (وحدة الرئاسة) لتجنب التنازع على السلطة. (عواد، 2012، 309)

7- المراقبة لخطوات التنفيذ.

8- المحاسبة على ما تم إنجازه، وإقرار الإنجاز أو تعديله. (عامر، قنديل، 2010، 151)

ومما سبق يمكن حصر خطوات التفويض في ثلاث خطوات أساسية وهي:

1- **تعيين المسؤولية:** وتتضمن واجبات وأعمال المرؤوس، ومجالات عمله التي سيسأل عنها،

والنتائج المتوقعة منه.

2- **منح السلطة:** وتتضمن مرحلتين: مرحلة التخطيط الأولي، ومرحلة الدعم المتواصل.

3- **إيجاد المساءلة:** فالمرؤوس الذي تقبل المسؤولية والسلطة المفوضة إليه، يجب أن يتحمل

المساءلة عن أعماله جيدة كانت أم سيئة. (حريم، 2000، 165-167)

### عناصر عملية التفويض:

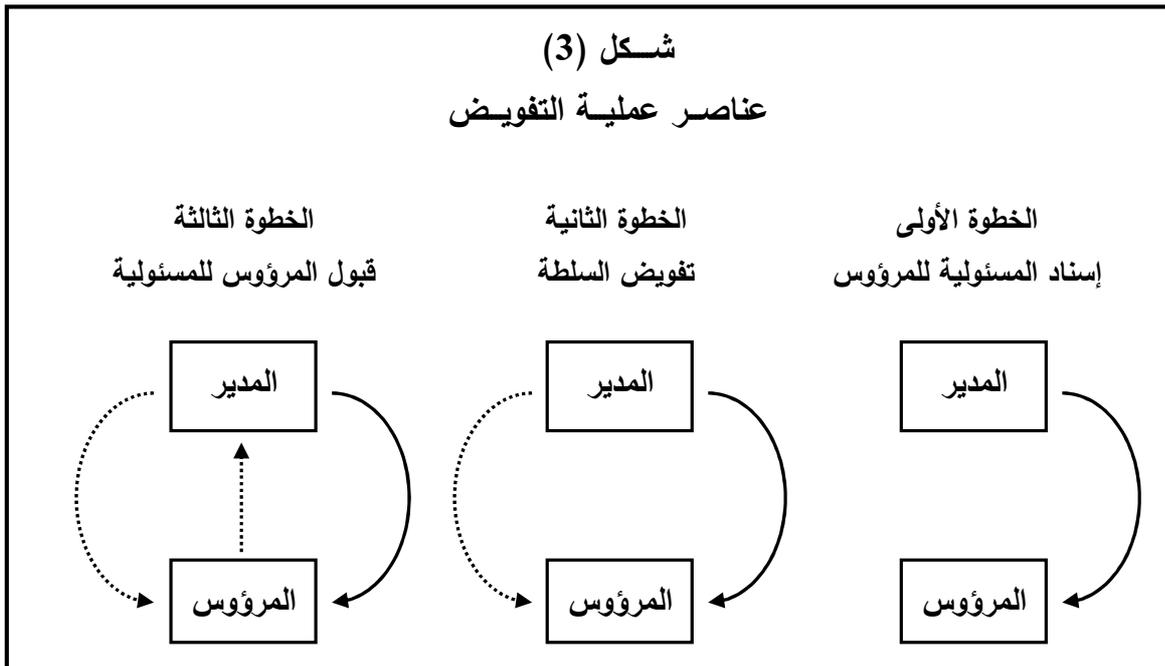
يتضمن تفويض السلطة من المدير إلى المرؤوسين ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- إسناد مسؤوليات أو أعمال معينة إلى المرؤوسين المباشرين.

2- منح المرؤوسين السلطة اللازمة لإنجاز هذه المسؤوليات.

3- التزام المدير بإنجاز هذه المسؤوليات بطريقة مناسبة (المحاسبة عن الجزء المسند إلى المرؤوس).

ويوضح الشكل التالي العناصر الثلاثة في عملية التفويض.



## ماذا نفوض من مهام؟

هناك مهام يجب تفويضها للمرؤوس، وهناك مهام لا تفوض تبقى بيد المدير لا يتخلى عنها، وهي كالتالي:

### أولاً: المهام التي يمكن تفويضها:

من المهام التي يمكن تفويضها ما يلي:

- 1- المهام الروتينية.
- 2- المهام المستهلكة للوقت كالبحوث والاختبارات والاستفتاءات والإحصائيات والتنسيق.
- 3- المهام المكتملة التي يمكن تفويضها كوحدة عمل.
- 4- مهمات الاتصال كالرسائل والمكالمات الهاتفية.
- 5- الأمور الفنية والتقنية التي تحتاج إلى مختصين.
- 6- المهمات التي لا يمكن للمدير معالجتها؛ لأنه ليس بارعا فيها.
- 7- الإجازات والقرارات اليومية البسيطة. (الحريري، 2011، 231)
- 8- احتياطات الأمن والنظام في المؤسسة.
- 9- حسن سير الدراسة وتصريف العمل.
- 10- استخدام الأجهزة والمعدات.
- 11- عمل السجلات والملفات والاحتفاظ بها.
- 12- تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي.
- 13- تدريب الموظفين الجدد على العمل.
- 14- الإشراف على حضور وانصراف العاملين.
- 15- منح الإجازات الاعتيادية والمرضية. (عطوي، 2010، 150)

### ثانياً: المهام التي لا يمكن تفويضها:

من المهام التي لا يمكن تفويضها ما يلي:

- 1- الاختصاصات الأساسية للمدير، كوضع السياسات العامة للمؤسسة، والتغييرات الجوهرية في سياسة التنظيم.
- 2- المهام التي تفوق مهارات وخبرات المرؤوسين. (كنعان، 2002، 231)
- 3- الأمور التي تتعلق بالجوانب الاستراتيجية أو النظامية أو السرية أو الأمنية.
- 4- المسائل المالية كالتصرف في ميزانية المؤسسة، وإعادة توزيع القوى العاملة فيها، والقرارات المهمة المتعلقة بالأوضاع القانونية داخل وخارج المؤسسة. (الحريري، 2011، 231).
- 5- رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.

- 6- النظر في المكافآت والعقوبات للموظفين. (عطوي، 2010، 150)
- 7- شرح وتوضيح استراتيجيات المؤسسة الهامة.
- 8- تحديد مشاكل إدارة المؤسسة.
- 9- تحديد السياسات الإدارية.
- 10- تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الإداريين في المؤسسة.
- 11- إقرار خطة المؤسسة.
- 12- العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة.
- 13- برامج التطوير. (عليما، 2007، 135)
- 14- حق تفويض السلطة لنفسه.
- 15- المسؤولية النهائية للكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
- 16- العلاقات الخارجية مع المنظمات الأخرى، ورفع تقارير العمل إلى السلطات العليا.
- 17- النظر في التظلمات الداخلية التي قدمها العاملون للمؤسسة.
- 18- عمليات الترقى والجزاءات. (مرسي، 2002، 96).

#### أهداف التفويض:

يهدف التفويض إلى تحقيق ما يلي:

#### 1- الإصلاح الإداري:

ويتوقف على حسن التخطيط، وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ، وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.

#### 2- التطوير الإداري:

ويتحقق عن طريق تغيير أساليب الأداء الإداري مثل: تغيير الهيكل الإداري، والإجراءات مع استحداث، وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل، وتطوير أساليب العمل القائمة. (فليه، عبد المجيد، 2005، 223)

#### 3- توفير الكفاءة الإدارية:

فالتفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية، ومن لديه استعداد للعمل والإنجاز. (حبتور، 2009، 225)

#### 4- التنمية الإدارية:

ويعد التفويض إحدى وسائل التنمية الإدارية حيث يحقق للموظفين الأداء الجيد، ويترك لهم حرية التعامل معها، كما أن واجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض رؤية

فكرية، والاطلاع على معلومات جديدة واكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات. (كنعان، 2009، 240)

#### 5- الانتماء الوظيفي:

يؤدي التفويض إلى رغبة العاملين في الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة التربوية، فيبدلون قصارى جهدهم من أجل تقدمها وتطورها.

#### 6- المساءلة الإدارية:

وذلك من خلال نظام معلوماتي ومتابعة موضوعية تسهم في النهوض بالأفراد ومواكبة التطورات العلمية. (فليه، عبد المجيد، 2005، 225)

#### 7- الصحة التنظيمية:

تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، وذلك يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل. فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن تقديم خدمة للطلبة بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسئول الذي لا يحتكر كامل السلطات، بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها. (كنعان، 2009، 240)

#### فعالية التفويض:

التفويض الفعال سمة من سمات العمل القيادي لمدير المدرسة، إذ يستطيع مدير المدرسة إسناد جزء من أعماله إلى بعض المعلمين من خلال لجان فرعية متخصصة وذات سمات تؤهلها لتنفيذ أو متابعة تنفيذ بعض الأعمال أو المهمات المحددة، وتعمل هذه اللجان كوسائط إشرافية تخضع لأنظمة وتعليمات تنظم ما يناط بها من مهمات مفوضين بتنفيذها ضمن معايير يضعها مدير المدرسة تشاركياً مع الأشخاص المفوضين، أبرزها التأهيل الفني والتربوي للشخص المفوض. (عايش، أحمد، 2009: 33)

#### شروط فعالية التفويض:

إن التفويض بطبيعته هو إجراء وجد للتخفيف من العبء الملقى على عاتق المدير، ولإتاحة التفرغ له، كي يجد متسعاً من الوقت للقيام بالمسؤوليات الهامة له، ويشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط منها:

- 1- بيان الأسباب التي أدت إلى التفويض.
- 2- تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- 3- الاستعداد لتقبل أخطاء الآخرين.
- 4- المتابعة الموضوعية لأعمال وأنشطة المرؤوسين. (عواد، 2012، 311)

- 5- حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم للسلطة ويثق بهم.
- 6- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه. (كنعان، 2009، 233-237)
- 7- يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة.
- 8- تحديد مهمات ومسؤوليات العمل. (الحري، 2008، 84)
- 9- أن يوجد نص تشريعي يجيز التفويض.
- 10- لا يجوز لمن فوض إليه الاختصاص تفويض غيره، إلا إذا وجد ما يقتضي غير ذلك.
- 11- أن يصدر التفويض من السلطة المختصة قانونا بذلك.
- 12- أن يصدر التفويض جزئيا، أو لبعض اختصاصات الرئيس وإلا عد تنازلا.
- 13- أن يقتصر اختصاص المفوض إليه على المسائل المحددة له.
- 14- أن يكون مستوى كفاية المفوض إليه عالية.
- 15- أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس الإداري.
- 16- أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية واضطراد. (توفيق، 2006، 23-25)

ويرى الباحث أن التفويض لا بد أن يرتبط بخطة متكاملة، وواضحة في ذهن المدير لتنمية مرؤوسيه، وألا يكون قرارا انفعاليا غير مبني على تقييم موضوعي بقدرات المرؤوس، وإمكانياته وخبراته، وهو إجراء مؤقت لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المدير بعض صلاحياته لمرؤوسيه، ويجب أن يكون محددًا من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها، فهو ليس تصريحًا مفتوحًا للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد، بل هناك مجالات وقواعد محددة يجب التقيد بها في قرار التفويض، ويعتبر المدير هو المسؤول الأول والأخير في مباشرة السلطة على مرؤوسيه، وما يترتب عليها من نتائج.

### العوامل المؤثرة في تفويض السلطة:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية تفويض السلطة أهمها:

- 1- زيادة الرقابة على المستويات الدنيا الأمر الذي يشجع المستويات الإدارية العليا على زيادة درجة تفويض السلطة.
- 2- خطورة القرار فعندما يكون القرار ذا أثر عظيم على حياة المؤسسة فإن الإدارة العليا يجب أن تتخذ القرارات الهامة ولا تقوم بتفويضها.
- 3- توفر الكوادر الإدارية ذات الكفاءة، فدرجة تفويض السلطة تتوقف على مدى استطاعة تلك الكوادر الإدارية وتوفيرها.
- 4- قد تكون المؤسسة أو المشروع أو المصنع كبيرا لدرجة لا يمكن معها التنسيق مع الأفراد، وهنا يتجه المديرون إلى تقسيم العمل إلى وحدات، وتفويض السلطة لمديري هذه الوحدات. (العنبي، وآخرون، 2007، 223)

## مبادئ التفويض:

من أجل أن يكون تفويض السلطة فعالاً وميسراً للعملية الإدارية لابد أن يسترشد المديرون عند تفويضهم لجزء من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم بعدد من المبادئ الأساسية والتي من بينها:

### 1- مبدأ التحديد الوظيفي:

أي قبل الشروع في تفويض السلطة يجب أن يكون هناك تحديد تام واضح للمراكز التي سوف يشغلها الأفراد، والأعمال المكلفون بأدائها وواجباتهم، وإن لم يحقق ذلك فالنتيجة عدم تحقيق الهدف.

### 2- مبدأ تدرج المستويات:

و ينص هذا المبدأ على:

- تسلسل علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- وجود نظام جيد للاتصال بين هذه المستويات.
- أن يعرف كل مرؤوس رئيسه ليلجأ إليه في الأمور التي تخرج عن نطاق السلطة المفوض إليها.

### 3- مبدأ مستوى السلطة:

لكل مدير في مستوى إداري معين أن يتخذ القرارات طالما كانت في حدود سلطته، أما الأمر الذي يخرج عن سلطته، فيجب عليه تحويله إلى رئيسه الأعلى.

### 4- مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة:

أي يفوض المدير السلطة اللازمة بالقدر اللازم للحصول على النتائج الخاصة بالعمل المطلوب، ولا يتحكم فيما يرغب في الاحتفاظ به من السلطة، وما يرغب في التنازل عنه.

(عامر، قنديل، 2010، 153، 152)

### 5- مبدأ المسؤولية المطلقة:

ويعني هذا المبدأ أن مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه مسؤولية مطلقة، وليس بإمكانه التهرب منها عن طريق تفويض السلطة، وبعبارة أخرى إن المسؤولية لا يمكن أن تفوض، وإن الشخص الذي يفوض جزءاً من سلطاته يظل مسؤولاً عنها أمام رئيسه بما يساوي كل سلطاته. وعليه فإن مسؤولية الرئيس الإداري أمام الرئاسات العليا التابع لها لا يمكن أن تنتقل مع تفويض بعض سلطاته إلى من هم أقل منه في السلم الإداري.

## 6- مبدأ تساوي السلطة بالمسؤولية:

وبموجب هذا المبدأ يجب أن تكون سلطة أي فرد متكافئة أو متساوية مع مسؤولياته، وبمعنى أن تكون سلطة أي مدير ومسؤوليته متكافئتين ومتساويتين، وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام، والواجبات الموكلة إليه، وبمسؤوليته في الالتزام بأداء هذه المهام والواجبات عن طريق استخدام سلطته، فيتبع ذلك أن سلطة ومسؤولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً، ولا يمكن الفصل بينهما لأنه لا سلطة بدون مسؤولية، ولا مسؤولية بدون سلطة.

## 7- مبدأ وحدة الأمر أو القيادة:

ويقضي هذا المبدأ بوجود أن يكون المرؤوس مسؤولاً، وتحت إمرة رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات، وذلك من أجل تفادي ازدواج الرئاسة التي تخلق مشاكل، وصعوبات عملية كثيرة منها إضعاف مركز الرئيس والمرؤوس، وخلق تعارض وتصادم في الأوامر، والتعليمات داخل المؤسسة. (عباس، 2011، 152).

## 8- التوازن بين القوة (القدرة):

فالمدير لا يستطيع أن يشرك رئيس القسم في قدراته وقوته التي يتمتع بها، ولكنه يستطيع أن يهيئ له الفرصة لتنمية قدراته وقوته.

## 9- مبدأ الاستثناء:

أي ضرورة تركيز الإداري على الأمور الأساسية، وتفويض الأعمال الأخرى لتابعيه، رغم أن ذلك لا يعفيه من مسؤولية متابعة ما خوله من صلاحيات. (عطوي، 2010، 148-150)

ويضيف (توفيق، 2006) خمسة مبادئ في التفويض تتمثل في:

- 1 - لا تنتقد المرؤوسين، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قبول المحاسبة عن أعمال إضافية.
- 2 - تأكد من حصول المرؤوس على المعلومات والموارد التي تمكن من أداء الوظيفة.
- 3 - احترس أن يصبح عمل المرؤوس عملاً أنت.
- 4 - فوض القرار إلى المدى الذي يكون فيه القرار محلياً.
- 5 - شجع مرؤوسيك على الاستقلال في الحكم واتخاذ القرارات. (توفيق، 2006، 40)

## مزايا التفويض:

إذا استخدم التفويض بشكل مناسب، فله فوائد عديدة تعود على الرئيس والمرؤوس والمؤسسة، وفيما يلي بعض مزاياه:

- 1- زيادة الوقت الإداري.
- 2- إتمام العمل بشكل أفضل.

- 3- تحسن الاتصال الهابط. (عواد، 2012، 311)
- 4- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء مشاعر الثقة لديهم.
- 5- زيادة مهارات، وكفاءات العاملين؛ مما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء التنظيمي بصفة عامة. (محمود، 2011، 262)
- 6- السرعة في اتخاذ القرارات، وخصوصاً عندما لا يتاح الوقت الكافي، أو في حالة غياب المدير.
- 7- تحقيق التقارب والتلاحم بين مستويات الإدارة العليا، ومستويات الإدارات الأدنى.
- 8- التركيز على القرارات الأساسية بواسطة المديرين، وترك القرارات الفرعية للمساعدين، وبذلك يتم تفرغ المديرين للمسؤوليات الإدارية الأخطر، والأكثر استراتيجية. (عليمات، 2007، 136).
- 9- زيادة فعالية الإدارة، وارتفاع معنويات المرؤوسين لشعورهم بثقة الرؤساء فيهم.
- 10- يزيد من اهتمام المرؤوسين بالنتائج كونهم الذين اتخذوا القرارات أو ساعدوا في اتخاذها.
- 11- خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية (التوجيهي، 2006، 16)
- 12- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين في مواجهة مشكلات العمل.
- 13- تنمية القدرات الإدارية للمرؤوسين، وذلك من خلال تدريبهم. (الفرا، وآخرون، 2003، 132)
- 14- يحفظ التفويض بطريق مباشر أكبر عائد فردي وجماعي لدى المفوض إليه.
- 15- تعويد المفوض إليه الاهتمام بالعمل في المستقبل.
- 16- إعطاء المرؤوسين حافزاً معنوياً للعمل والاجتهاد.
- 17- جسر الهوة بين الرؤساء، والمرؤوسين. (عريفج، 2001، 78)
- 18- يساعد المدير على إعداد مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه. (هلال، 2001، 22)

ويرى الباحث أن التفويض يعتبر ضرورياً في إدارة المؤسسات التعليمية؛ لأنه يساعد في تطوير وتنمية قدرات الأفراد من خلال إشراكهم في المسؤولية، وتنمية الانتماء والحماس والافتخار بالعمل لديهم؛ لممارستهم الاستقلالية وحرية التصرف وتسيير أعمالهم بأنفسهم، ودور المدير هنا يكاد يتركز في إنجاز العمل من خلال مرؤوسيه، ومساعدتهم على التعرف على المشكلات وحلها، وتقديم النصح والإرشاد لهم، وإعطائهم الفرصة كاملة لإثبات قدراتهم.

وبقدر ما يفوض المدير من سلطات فإنه يخفف عن كاهله الكثير من الأعباء، ويحقق الكثير من الانجازات بأسرع وقت، وبأقل تكلفة، وجهد، وبالتالي يستطيع أن يتفرغ للأعمال الهامة في المؤسسة مثل إعداد الخطط والبرامج والأهداف.

## معوقات التفويض:

يجب التعرف عليها لمنع وقوعها أو العمل على تلافيها، ومن معوقات التفويض ما يلي:

### 1- العامل النفسي للمدير:

ينشأ لخوفه من التفويض خشية عجز المرؤوسين عن تنفيذ الأعمال بالشكل والأداء المطلوبين.

### 2- استعداد المرؤوسين:

فبعضهم ليس لديه استعداد لقبول السلطة، إما لنقص خبراته وقدرات وضعف إمكانياته، أو ليس لديه الحافز الكافي للعمل، وخشية الأخطاء التي تؤدي للسخرية والاستهزاء من زملائه.

### 3- الاتجاهات الخاصة بالمدير:

فاتجاهات المديرين تشكل سلوكهم نحو العاملين، فالمدير المستبد أو التوجيهي، تنعدم عنده الثقة، ويركز كل السلطات في يده، وعلى العكس من السلوك التعاوني عند البعض الآخر.

### 4- الاتجاهات الخاصة بالمرؤوسين:

البعض منهم قد يمتلك الخبرات والمهارات والقدرات الكافية للسلطة، ولكنه في حالة تنافر إدراكي مع العمل الذي يقوم به، وتكون النتيجة رفضه السلطة، ويعمل فقط لمجرد العمل. (عامر، قنديل، 2010-157، 159)

### 5- الفروق الوظيفية:

وتتمثل في أهمية القرارات المفوضة وسعة التنظيم وصغره، وكفاءة العاملين وقدرتهم وعدم شعور المدير بالأمن، والشك في كفاءة وقدرات المرؤوسين وردود أفعالهم.

### 6- الفلسفة الإدارية:

حيث إن مدير المدرسة قد يعتقد أن المركزية وعدم إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات هي الوسيلة الناجحة للإدارة. (الجبر، 2002، 143-144)

### 7- المؤثرات التنظيمية:

من أول المعوقات هي الافتقار إلى تحديد واضح للسلطات، والمسؤوليات داخل المؤسسة، فإن لم يكن المدير يعرف حدود سلطته ومسؤوليته، فكيف يفوض جزءا منها للمرؤوسين؟.

### 8- القوة:

والقوة هنا مثل السلطة، والفضل في مساواة السلطة والقوة يؤدي إلى خلق النزاع والخلاف.

## 9- الشخصية:

اختلاف السمات الشخصية للمديرين يؤثر على نشاط المرؤوسين، وعلى إمكانية التفويض.

## 10- الموقف الاضطراري:

قد يكون هناك مدير ديمقراطي ومشارك، محب للتفويض، ولكن قد يظهر موقف طارئ يضطر معه المدير إلى استخدام نمط إداري ضاغط بمعالجة المشكلة الطارئة، أو الموقف المفاجئ، وفي تلك الحالة يبتعد عن التفويض. (عامر، قنديل، 2010-157، 159)

ويمكن حصر مصدر معوقات التفويض في ( المدير أو المشرف، المرؤوس، المؤسسة).

**أولاً: قد يخلق المدير أو المشرف عدة عقبات تحد من فعالية التفويض الفعال إذا توافر لديه أي من الاتجاهات الآتية:**

- 1- خوف المدير على مركزه إذا ما أدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية في التنفيذ.
- 2- الاعتقاد بأن أفضل طريقة سليمة لأداء العمل هي بإنجاز المدير للعمل بنفسه.
- 3- عدم رغبة المدير أو المشرف في تضييع الوقت في تعليم المرؤوس على ممارسة العمل.
- 4- عدم قناعة المدير بمهارات المرؤوسين. (حنفي، 2006، 243)
- 5- عدم كفاءة المدير، وعدم معرفته لما ينبغي تفويضه، وما يجب الاحتفاظ به.
- 6- خشية المدير من أن يفهم الآخرون أن تفويضه للسلطة دلالة على ضعفه.
- 7- عدم ثقة المدير في المرؤوسين وخوفه من الفشل. (حسين، 2004، 214)
- 8- الرغبة في الوصول إلى درجة الكمال، وعدم تقبل الأخطاء أو السماح بها.
- 9- المبالغة في الشعور بالذاتية وحب التقدير.
- 10- التساهل والليونة والخوف الأساسي من الصراع.
- 11- عدم القدرة على استغلال الأيدي العاملة. (العمارة، 2002، 222-223)
- 12- افتقاد بعض المديرين القدرة على توجيه مرؤوسيه.
- 13- الكراهية التلقائية لدى بعض المديرين في إعطاء الفرصة والتفويض إلا فيما يتعلق بمخاطر عدم إنجاز العمل. (توفيق، 2006، 39)
- 14- خوف المدير من تحمل المسؤولية لخطأ المرؤوسين. (عامر، قنديل، 2010، 155)

**ومن الأمور التي ينبغي على المدير مراعاتها للحد من معوقات التفويض ما يلي:**

- 1- فهم مضمون عملية التفويض والحرص على تكافؤ السلطة المفوضة مع المسؤولية.
- 2- رقابة العاملين المفوضين واتخاذ الإجراءات الصحيحة والقيام بتدريبهم وتوجيههم.
- 3- الإيمان بنظام الشورى والديمقراطية؛ للاستفادة من المشاركة في صنع القرار.

- 4- إعداد برامج تدريبية مخططة بموضوعية، وهادفة لتغيير الاتجاهات نحو التفويض.
- 5- الثقة في قدرات العاملين معه، ومتابعتهم بعد التفويض. (فليه، عبد المجيد، 2005، 335)

#### ثانيا: قد يرجع عدم فعالية التفويض إلى المرؤوسين لعدة أسباب منها:

- 1- انعدام الثقة بأنفسهم، وفي مقدرتهم على تحمل مسؤوليات إضافية وعدم رغبتهم بذلك.
- 2- الخوف من النتائج المترتبة على الفشل.
- 3- قد يعتبرون أن المسؤوليات الإضافية عبء لا تقابله أية مكافأة.
- 4- قد يكون من الأسهل لهم الاستفسار، والرجوع للمشرف بدلا من حل المشاكل بأنفسهم.
- 5- نقص المعلومات أو الموارد المطلوبة لإنجاز العمل. (حنفي، 2006، 244)
- 6- تجاوز المرؤوس سلطاته المفوضة إليه.
- 7- ضعف المرؤوسين وقلة تدريبهم، وكثرة الرجوع إلى المدير لاتخاذ القرارات؛ مما يؤدي لعدم تفويضهم السلطة.
- 8- ضعف أو عدم وجود نظام الحوافز المادية والمعنوية. (العميرة، 2002، 225)
- 9- الخشية من انتقاد الأخطاء. (توفيق، 2006، 39)

#### وحتى يتم التغلب على المعوقات المتصلة بالمرؤوسين نقترح ما يلي:

- 1- جعل المرؤوسين المفوضين مسئولين عن الإنجاز وتحقيق النتائج.
- 2- تفويض الهدف، وليس طريقة العمل ليتسنى للعاملين تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة.
- 3- المخاطرة المحسوبة بالتفويض لكل المرؤوسين المفوضين في صنع القرارات بأنفسهم.
- 4- التشجيع ودعم الثقة بالنفس، والإحساس بالأمن لجميع العاملين في المؤسسة.
- 5- نهج أسلوب الإدارة الديمقراطية؛ لتنمية التفاعل والتعاون بين العاملين.
- 6- تحفيز المرؤوسين المفوضين وتنمية مواطن القوة لديهم. (فليه، عبد المجيد، 2005، 336)

#### ثالثا: قد تعتبر خصائص وسمات المؤسسة أو الثقافة من العوامل التي تعيق التفويض نتيجة:

- 1- كون حجم المؤسسة صغيرا، وبالتالي وجود عدد صغير من الأعمال الممكن تفويضها.
- 2- لا توجد خبرة سابقة عن التفويض، ولذلك لا يوجد منهج سلوكي يمكن للمرؤوسين اتباعه بخصوص التفويض. (حنفي، 2006، 244)
- 3- اختلاط المسؤوليات وتجزئة الاختصاصات.
- 4- نقص المشاركة في وجهات النظر بين مدراء المدارس والمشرفين ومدراء التعليم، ووزارة التربية والتعليم، وعدم وجود التعاون بينهم يؤدي إلى المركزية.
- 5- المركزية الشديدة.
- 6- ازدواج الأوامر في مجال التفويض. (العميرة، 2002، 226)

## ولمحاولة التغلب على المعوقات ذات الصلة بالمؤسسة نقترح الآتي:

- 1- تحديد المسؤوليات بدقة، وتوزيعها نزولاً إلى أقل مستوى في المؤسسة.
- 2- العمل على تفعيل أساليب تقييم الأداء والسلطات والمسؤوليات المفوضة.
- 3- دفع عملية تفعيل صنع القرار إلى أدنى مستوى في السلم الوظيفي؛ من أجل تنمية القدرة على صنع القرار. (فليه، عبد المجيد، 2005، 338)

ويرى الباحث أنه يجب على المدير أن يبادر بتفويض السلطة بعيداً عن الخوف من الفشل، وبمزيد من الثقة في النفس، وبطريقة تعمل على بناء الثقة، والتقبل لدى المرؤوسين، وأن يوضح لهم بأنه على استعداد دائم لتقديم المساعدة، والدعم متى يحتاجون إلى ذلك، وأن يصوب الأخطاء بشكل بناء يهدف إلى تعلم المرؤوسين من أخطائهم، وألا يضيف إلى مهامهم وواجباتهم الملقاة عليهم أعباء كثيرة قد تجعلهم يقاومون التفويض ولا يتقبلونه، وبالتالي يقضي على الإرباك في العمل، ويسود جو من الشعور بالرضا؛ يؤدي إلى تشجيع الفرد على بذل أقصى مجهود لديه.

## واقع التفويض في مديريات التربية والتعليم:

تختص الإدارة التعليمية بعملية توجيه منظم للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم في المنطقة التعليمية المحددة، وعادة ما تمنح الإدارة التعليمية المتمثلة في المناطق التعليمية، بعض الصلاحيات المالية والإدارية التي تعينها على إنجاز العمل وتنفيذ التعليمات، كما أن لها الكثير من صلاحيات الإشراف على المدارس الموجودة في منطقتها وقد تشارك في رسم السياسات التعليمية، وهي تعتبر ممثلة للوزارة في المنطقة التعليمية، وتتولى كافة أعمال الإشراف على عمليات تقويم المدارس والبرامج التعليمية في المنطقة، والتأكد من تقديم الخدمات العلمية والاجتماعية والعلاجية وغيرها في المدارس التابعة لها. (عبد العليم، والشريف، 2010، 67-69)

وهناك مجموعة من المعايير يمكن من خلالها التأكد من مدى تحقيق أهداف الإدارة التعليمية، ومنها معايير تفويض السلطة حيث لا يستطيع أحد أن ينكر أن الطاقة الإشرافية لمديري الإدارات التعليمية محدودة ولا يستطيع كل منهم أن يشرف على كل جزئية عمل بنفسه ولا أن يتابع كل العاملين معه، ولذلك لابد لهم من تفويض بعضاً من مرؤوسيه في بعض سلطاتهم، متى وجدوا الأشخاص القادرين على حمل الأمانة بكفاءة، ولذلك نجد أن لكل مدير إدارة تعليمية نائباً أو وكيلًا يحل بحكم منصبه محل مدير الإدارة التعليمية ويتولى إدارة العمل نيابة عنه بالتفويض؛ مما يعطي الفرصة لمدير الإدارة للقيام بأعمال أخرى أكثر أهمية. (العجمي، 2010: 51)

ويعد التفويض وسيلة للتنمية الإدارية في العمل؛ لأنه يساعد على تنمية إحساس العاملين بالمسؤولية ويدربهم عليها، كما أنه أحد أساليب اللامركزية في الإدارة، فكلما ازدادت درجة التفويض

وشارك العاملون في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية المدير في اتخاذ القرارات ارتفعت درجة اللامركزية في إدارة المؤسسة.

كما نجد أن أصحاب النمط الأوتوقراطي من المديرين، لا يمارسون هذا المبدأ من منطلق أنه سيضعف من خطتهم أمام الآخرين، أو من منطلق الحرج الشديد على أداء الأعمال بأنفسهم للتأكد حسن أدائها. (الجبر، 2002، 139-40)

ويوجد العديد من الظروف والمبررات التي تدفع القائمين على قمة الهرم الإداري بتفويض سلطاتهم للجهات المحلية والمستوى المؤسسي أي اللجوء إلى النمط اللامركزي من أهمها:

- 1- زيادة أنشطة الهيئة الإدارية وتعقد عملياتها المتعلقة باتخاذ القرارات والحاجة إلى وقت طويل لتحليل المعلومات ودراسة المشكلات وحصر كافة الطاقات والإمكانات.
- 2- قلة التداخل بين الأنشطة وسيرها طبقاً لقواعد محددة يسهل فهمها في المستويات الدنيا.
- 3- وجود شخصيات لديها من المهارات والقدرات والصفات الإدارية ما يؤهلها لإدارة العمل.
- 4- تباين الظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية واختلافها من مؤسسة لأخرى يصعب معها الوصول إلى نمط واحد من الخدمات التعليمية.
- 5- تماثل أهداف المرؤوسين مع أهداف الإدارات والأقسام التعليمية وسياساتها.
- 6- قدرة المؤسسات الإدارية المحلية على تحقيق أهدافها دون الرجوع إلى السلطات العليا.
- 7- الرغبة في سرعة اتخاذ القرارات. (البستان، وعبد الجواد، 85، 86، 2003)

وفي إدارة المؤسسات التعليمية يعتبر التفويض ضرورة لكبر الدور الذي يلعبه المديرون، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات التي تواجهها المؤسسات يوماً بعد يوم، ويتيح التفويض للمديرية وسائل استثمار الوقت والمال كموارد أساسية بالنسبة لها، ويمكن ممارسة التفويض عن طريق تكليف بعض العاملين للقيام بالأعمال الروتينية، ونظراً للصعوبات التي يعاني منها مديرو المؤسسات التعليمية في الجمع بين المهام الإدارية والفنية أصبح من الضرورة توجيه الاهتمام والعناية بالدور الفني لمدير المؤسسات التعليمية عن طريق تقليل العبء الإداري وتفويضه الصلاحيات التي تمكنه من تحسين أداء المؤسسات التعليمية. (عبد العليم، والشريف، 35، 2010)

ويقوم نظام اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية على أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية يستلزم إدارتها وتنفيذها ذاتياً ويتطلب الاعتراف بالشخصية القانونية للوحدة الإقليمية (المديرية) والوحدات الأخرى التابعة لها

(المدرسة) وخضوع هذه الوحدات لرقابة السلطة المركزية (وزارة التربية والتعليم)، ويشتمل هذا المفهوم على أربعة عناصر أساسية لنظام اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطيني وهي:

- 1- الاعتراف بالاستقلال الذاتي لمديريات التربية والتعليم والوحدات التابعة لها.
  - 2- وجود مصالح محلية في حدود الوظيفة الإدارية التربوية تمس المجتمع وتشركه في القرارات التربوية.
  - 3- وجود سلطة مركزية تمارس الرقابة على المديريات والوحدات التابعة لها والمدارة ذاتياً.
  - 4- التطبيق التدريجي للوظيفة الإدارية التربوية المستفاد ذاتياً بعد اختيارها. (أبو ناصر، 2008، 63)
- ومن هنا يرى الباحث بعد العرض السابق أن تفويض السلطة من القيادات الإدارية إلى المديرين والمشرفين التربويين يجب أن يتمثل المجالات الآتية:
- المجال الأول:** المشاركة في اتخاذ القرارات، والذي يقصد به، إتاحة القيادات الإدارية الفرصة للمديرين والمشرفين التربويين للتعاون في تحديد خطط العمل وتنظيمه.
- المجال الثاني:** فعالية التفويض، ويقصد بها الجهود التي تبذلها القيادات الإدارية في إتاحة الفرصة أمام مديري المدارس والمشرفين التربويين لتفعيل تفويض السلطة.

## ثانياً: الأداء الوظيفي:

### تمهيد:

باتت الإدارة المعاصرة تهتم اهتماما كبيرا بدراسة الأداء والعوامل المؤثرة فيه؛ لأنه الطريق إلى تحديد مستوى الكفاءة، والفاعلية سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المؤسسة، ولأن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق، وعلى مستوى أداء المؤسسة.

وفي هذا العالم المتطور السريع المتغير والزاهر بالتحديات والمنافسات، أصبحت الحاجة ملحة إلى دراسة الأداء، وعناصره؛ لبلوغ التميز، وتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات بأنواعها المختلفة، والاهتمام والاعتناء بأداء الفرد في المؤسسة؛ يمكنانها من الوصول إلى أسمى أهدافها وفق التخطيط المسبق لها.

ولكي تصل المؤسسة إلى أهدافها لا بد من أن تمتلك العديد من الموارد المختلفة مثل:

الموارد المادية (كالمباني، والمعدات، والتكنولوجيا، والأرصدة المالية)، والموارد التنظيمية (كالهيكل، والأنظمة المالية، والإدارية، والرقابية)، والموارد البشرية (مثل الخبرات، والمهارات، وقدرات العاملين).

ونلاحظ تزايد الاهتمام بالموارد البشرية وتنظيمها حديثاً؛ لأنها من المحددات الأساسية للإنتاج في جميع أنشطة وأعمال المؤسسة، فالعنصر البشري هو من يقوم بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ، ومتابعة سير العمل، لتحقيق أهدافها؛ مما يكسبها المكانة والتميز بين المؤسسات الأخرى.

ويمكن القول: إن العنصر البشري بأدائه الوظيفي ما هو إلا المخزون الاستراتيجي المهم الذي تمتلكه المؤسسة في معركة البقاء والنمو والازدهار، والوقوف في وجه تحديات العصر الحديث؛ مما يدفع المؤسسات إلى العمل على تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، والتركيز في البحث والتطبيق لمحاولة التعرف إلى حقيقته، ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه؛ للوصول إلى الخل فيها، وتحديده والعمل على تصحيحه؛ مما يؤدي إلى تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق للحديث عن مفهوم الأداء الوظيفي وتعريفه، ومعرفة عناصره ومحدداته، كما سنسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين.

### مفهوم الأداء:

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة والشائعة خاصة في الجانب التنظيمي، وتسيير الموارد البشرية، حيث لاقى اهتماما من الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

"والأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية، ويشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية". (الداوي، 2010، 217)

"ومن أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة، ومحاولة تقليل النفقات فحسب، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق، وهو الأشخاص، الموظفون، والعاملون، وأصبح يحكم على نجاح أية مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري حيث يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة، سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمانية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد، والاستفادة منه الاستفادة المثلى". (شاويش، 2005، 85)

ولهذا سوف نحاول من خلال تعريف الأداء لغة واصطلاحا توضيح هذا مفهوم الأداء.

### المعنى اللغوي:

أدى الشيء: أوصله إليه، والاسم الأداء، وهو أدى للأمانة منه بمد الهمزة، والعامية لهجوا بالخطأ فقالوا: فلان أدى للأمانة بتشديد الدال، ووجه الكلام أن يقال: فلان أحسن أداء.

وأدى دينه تأدية: أي قضاؤه، والاسم الأداء، ويقال: أدى فلان ما عليه أداء وتأدية.

(ابن منظور، 1997، 48)

أدى الشيء: قام به، وأدى الدين: قضاؤه، وأدى الصلاة: قام بها في وقتها، وأدى الشهادة:

أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله إليه. والأداء: التأدية. (عطية، وآخرون، 2004، 10)

### المعنى الاصطلاحي:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى

تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا

المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية، أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل

في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلحا يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية، فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة وتأدية عمل، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية".

ويعرف (Silijanen، 2010م) الأداء بأنه: الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة.

ويعرف بأنه: ما هو إلا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف، والرغبة في تأدية هذه المهام. (العزاوي، وجواد، 2010، 333)

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، فالأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (الرييق، 2004، 58)

ويعرف الأداء بأنه: "التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها". (الهيبي، 2003، 195)

ويعرفه (عبد المحسن، 2002) بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة". (عبد المحسن، 2002، 605)

ويمكن التعبير عن مفهوم الأداء الوظيفي بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (محمد، 2001، 210)

وهو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، أما الكفاءة فهي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، وأما الفاعلية فتتمثل بالقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة. (مصطفى، 2002، 4)

ويعرف أيضا بأنه: النتيجة النهائية للنشاط. (wheelen & Hunger 2002, 243)،

ويعرف بأنه: " مجموعة من الشروط الواجب توفرها؛ لإنجاز عمل ما؛ للوصول إلى تحقيق أهداف معينة". (أبو شيخة،2000،217)

كما يمكن تعريفه بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب". (عبد الباقي،2000، 290)

كما يعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق، وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات، وهي كما يلي:

أ- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.

ج- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (الصغير،2002، 32)

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمن الباحثين من يرى بأنه إنجاز عمل، ومنهم من يرى بأنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، وهذا كله بسبب تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

ويرى الباحث أن الأداء: ما هو إلا نتاج لعدد من العوامل المتداخلة، والتي يجب عدم التركيز على واحدة منها دون الأخرى أو تجاهلها تماماً، بل محاولة التوفيق فيما بينها، والتركيز على جميع العناصر في آن واحد، ومن هنا تظهر أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة حتى يستطيع الموظف التعرف على واجباته وممارسة صلاحياته واختصاصاته.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "السلوك أو الممارسات التي تقوم بها القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة من خلال مواقعها الإدارية بمستوى عال من الدقة، والجودة عبر تحويل المدخلات المادية والبشرية إلى مخرجات تنظيمية ومجتمعية وقيمية مرغوب فيها".

ويمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي:

1- **كمية الجهد المبذول:** وتعنى مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

2- **نوعية الجهد المبذول:** وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

3- **نمط الأداء:** وهي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو إقرار لمشكلة معينة.

4- **معدلات الأداء:** وتعني بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف؛ لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد. (سلطان، 2002، 213)

### عناصر الأداء الوظيفي:

"للأداء عناصر، أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر، أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين". (بحر، والعجلة، 2010، 8)

ومن هذه العناصر ما يلي:

أ- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

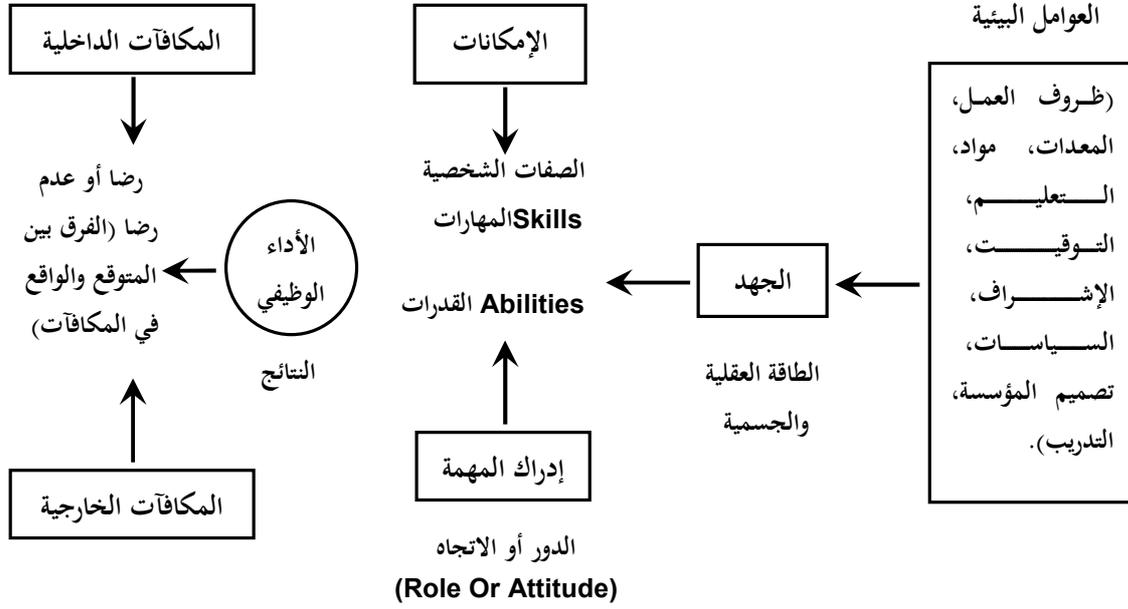
ب- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د- **محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل، وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. (درة، 2003، 96)

#### شكل (4)

#### مكونات الأداء



(محمد، 2010، 170)

#### محددات الأداء:

"الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو نتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد". (حسن، 1999، 210)

ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات هي:

1. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء.
2. **القدرات والخصائص الفردية:** هي القدرات الفردية، والخبرات السابقة، والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته، وانطباعاته عن الكيفية التي يمارسها في المؤسسة. (الحري، 2003، 5)

مما سبق يمكن القول: إن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في المزج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله، وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات، ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليها.

"ولتحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة، وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير، ويفهم عمله، ولن تتقصر القدرات، فعادة ما يقيّم مستوى أدائه كأداء منخفض". (حسن، 1999، 216)

ويرى الباحث انه لكي نصل إلى مستوى مرض من الأداء لا بد من بذل جهود فائقة مقترنة بالمهارات والخبرات المتوفرة لدى الفرد ممتزجة بالفهم للدور المطلوب منه أدائه في المؤسسة .

### مظاهر ضعف الأداء:

- 1- الإنتاجية الضعيفة، وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- 2- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- 3- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- 4- ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخير في اتخاذ القرارات.
- 5- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي. (رمضان، 2009، 97)

### تقييم الأداء الوظيفي:

يعد تقييم الأداء من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتمييزهم في المؤسسات كافة، وهو مهم في تشخيص حالات التميز او السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون، إلا إنه قد يكون مصدرا لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء.

ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة حيث إن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابليات، والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير، وإن عملية تقييم الأداء

هي عملية هامة في حياة كل موظف، فلا بد من أن تكون العملية صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها، ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية؛ لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المؤسسة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات والإنذارات، وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل". (الصواف، 1999، 83)

وعملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة، وتقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت، وتدعيم جوانب القوة أيضا. (الكلادة، 2011، 76)

"ويمكن تعريفه بأنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بهم أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تأديبهم أو الاستغناء عنهم". (أبو شيخة، 2010، 259)

كما أن تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قابلية الموظف؛ لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه، ويمكن اعتبار هذه العملية امتدادا لعمليتي التحفيز والقيادة الإدارية، فالغاية إذن من التقييم هي تحفيز الموظف على الأداء الجيد، ومساعدته في تحسين نفسه ونمو شخصيته وتقدمه، بعد أن كان يهدف في السابق إلى حمل الموظف على الأداء الجيد عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم". (محمد، 2010، 170)

"وعلى العموم، فإن تقييم الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة؛ للتحقق إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقا لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة لمعرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها". (العزاوي، وجواد، 2010، 367)

"ويمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المؤسسات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة، والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل؛ بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المؤسسة". (المغربي، 2007، 167)

ويعرف (ماهر، 2005) تقييم الأداء بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم". (ماهر، 2005، 284)

بينما يعرفه (سلطان، 2003) على أنه "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم". (سلطان، 2003، 294)

ومن جهة أخرى يعرفه (عبد الباقي، 2002) بأنه عبارة عن: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل؛ وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو، والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى". (عبد الباقي، 2002، 257)

والملاحظ عند مراجعة التعريفات الواردة سابقا أنها تتفق جميعا على أن عملية تقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟
- هل أن هذا الأداء أو السلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد؟
- هل يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؟
- ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية التنظيم؟ (الهيبي، 2003، 200)

ومن هنا يتبين للباحث أن عملية تقييم الأداء لأي مؤسسة من المؤسسات خطوة مهمة من أجل تقدمها ونجاحها، وتحقيق أهدافها المحددة، فمن خلال هذه العملية يشعر العاملون بعدالة الإدارة في تقييمها للعاملين فيها، وخصوصا إذا ما كانت النظم المستخدمة في قياس كفاءة الأداء من أدوات الإدارة الحديثة، والقائمة على أسس علمية سليمة تقضي على مساوئ الارتجال والتحيز، وتدعم العلاقات الطيبة بين العاملين ورؤسائهم من جهة، وبينهم وبين زملائهم من جهة أخرى؛ مما ينمي الثقة ويقويها بين الإدارة والعاملين بصفة عامة، وهذا يدفعهم إلى التقاني في عملهم، وبذل أقصى جهدهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

### أهداف تقييم الأداء:

من المشهور أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة، والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم، وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يأتي:

1- الأهداف الاستراتيجية: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية، ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد وأن يكون نظام تقويم الأداء مرنا يستجيب

لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته، والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

2- **الأهداف التطويرية:** يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقويم الأداء، وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

3- **الأهداف الإدارية:** تستخدم المؤسسات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين، وكذلك تحديد الحوافز. (عباس، 2003، 139)

4- **إنجاز عمليات النقل والترقية:** إن تقييم الأفراد من شأنه أن يساعد الإدارة العليا على معرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، وتمكين الإدارة من نقل أو ترقية العاملين لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء من ناحية أخرى.

5- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة؛ لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل، ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات، وبالتالي يمكن المؤسسة من تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد. (حمود، الخرشة، 2007، 152، 154)

ويقول همشري نقلا عن (عليان، 2010): إن أهمية تقييم أداء العاملين ينبع من مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهي:

1- **الارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته:** من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم بالعمل، ونقاط قوتهم وضعفهم؛ مما يدفعهم إلى تلافي نقاط الضعف ومعالجتها.

2- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها، ويمكن أيضا اقتراح نظام حوافز معين لهم.

3- **تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم:** إذ يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم المبدولة في أدائهم لعملهم مكان تقدير واهتمام رؤسائهم.

4- تنمية كفاءة المشرفين والمديرين: إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المشرفين والمديرين، وإكسابهم مهارات الرقابة الفعالة المستمرة والقيادة الصالحة الرشيدة.

5- رفع الروح المعنوية للعاملين: إن وجود نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية يبعث الثقة في نفوس العاملين بالإدارة؛ مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه.

6- الكشف عن حاجات التدريب: إذ يعد قياس الأداء أداة مهمة للكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. (عليان، 2010، 153-154)

وعلى ضوء هذه الأهداف، لابد من توضيح الاستخدامات الأساسية لنتائج تقييم الأداء.

### استخدامات تقييم الأداء:

يمكن للمؤسسة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية:

#### 1- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الاستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات البيئية، وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، ولذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

#### 2- تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين، وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

#### 3- رفع دوافع الأفراد:

إن المعلومات المرجعة للعاملين ذات أهمية كبيرة؛ إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تصورات الإدارة عنهم وعن أدائهم؛ بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً، كما وأن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة، وتدعم ثقة العاملين بها، مما يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل والمؤسسة.

#### 4- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية؛ إذ إن هنالك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف، والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ولذلك فإن نظام

تقويم الأداء لا بد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات؛ لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم، والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل. (عباس، 2003، 140)

## أطراف عملية التقييم:

### من يقوم بتقييم الأداء؟

بصرف النظر عن مدخل إدارة الأداء المستخدم، فإنه من الضروري اتخاذ القرار بشأن من الذي يجب الاعتماد عليه كمصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء؟ بصفة عامة، توجد خمسة مصادر أولية للحصول على معلومات الأداء هي: (المشرفون، الزملاء، المرؤوسون، العملاء، والفرد ذاته)، وتجدر الإشارة إلى أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه ومجالاته، وتوقيت استخدامه، وفيما يلي عرض لهذه المصادر:

### 1- المشرفون:

ينظر عادة إلى المشرفين باعتبارهم أهم مصادر الحصول على معلومات الأداء، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى اعتبارين رئيسيين هما:

- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.
- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

### 2- الزملاء:

يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، ويمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة، مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيه، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية، ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة، وصراعات العمل في الوقت ذاته. (عامر، 2011، 231)

### 3- المرؤوسون:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل، وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات، الخ....

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل، أن إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم قد يسبب للرؤساء بعض الحرج، أو الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم إرضاء العاملين على حساب الإنتاجية. وتبرز أهمية هذا المدخل بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية، وتحسين فرص أداء العمل، كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم. (المرسي، 2006، 445) ومن محاذيره أن المرؤوسين يميلون إلى الرئيس المحبوب الشعبي الذي لا يكلفهم بواجبات ثقيلة ومن ثم يكون تقييمهم لأدائه غير دقيق. (أبو شيخة، 2009، 272)

#### 4- العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات، والتي تشمل: عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة الخ..، فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف، وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف، والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء. (عامر، 2011، 232)

#### 5- تقييم خبراء خارجين:

قد يكون المقيم الخارجي واحداً أو أكثر، ولهذا الجنس من التقييم ميزة تتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية، ولا يكون مندمجاً في عمليات التنافس، والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين، ومن عيوبه أنه يتطلب مالا ونفقة قد لا تطيقها المؤسسة، كما أن المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة أبعاد عمل الموظف، وقد تخدعه المظاهر الخارجية، وهذا الجنس يستخدم لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية. (درة، الصباغ، 2008، 271)

#### 6- التقييم الذاتي:

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات؛ إلا أنه مازال يمثل أحد المصادر الهامة - وعلى وجه الخصوص - فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء، ومحدداته ونتائجه، ومن مزاياه أنه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار الموظف، وتقليص فرص الصراع في الأدوار، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات، ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم، واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقيّة.

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل..الخ. (عامر، 2011، 232)

## 7- اللجان:

يتم الاعتماد على التقييم عن طريق اللجان في حالة اتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير، أو رئيس قسم، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة، ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس، وهذا التقييم هو خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حدة. (المغربي، 2007، 188)

## طرق تقييم الأداء:

طرق تقييم الأداء هي الإدارة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العاملين، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائهم، وتختلف طرق تقييم الأداء حسب ملاءمتها للغرض الذي تحققه للجهة التي تحتاجها، ويمكن تقسيم طرق التقييم إلى أربع طرق رئيسية:

### 1- طرق التقييم التي تعتمد على النماذج الجاهزة وتشمل:

أ- طريقة التقييم البياني: ويؤثر فيها المقيم على فقرات محددة تبين قوة أو ضعف تلك المواصفات حسب مقياس (1-5).

ب- قائمة الأوصاف: وتحتوي على قائمة من الصفات والسلوكيات التي يتحلى بها الموظف، ويقوم المقيم بوضع إشارة على الجملة التي تنطبق على الموظف. (محمد، 2010، 172-171)

ج- الاختيار الإجباري: وتقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون، والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد (أبو شيخة، 2000، 237)

### 2- طرق المقارنة وتقوم بمقارنة الموظفين فيما بينهم وتشمل:

أ- الترتيب التنازلي: وتصنف هذه الطريقة الموظفين من أفضل إلى أدنى أداء.

ب- المقارنة المزدوجة: تقارن كل موظف مع موظف آخر في المجموعة.

ج- التوزيع الإيجابي: يعمل المقيم على ترتيب أداء العاملين من أفضل إلى أضعف أداء، ثم توزيعهم على منحى طبيعي، حيث يحصل على (10% ممتاز، 20% جيد، 40% وسط، 20% دون الوسط، 10% غير مرضي).

### 3- الطرق الوصفية المكتوبة:

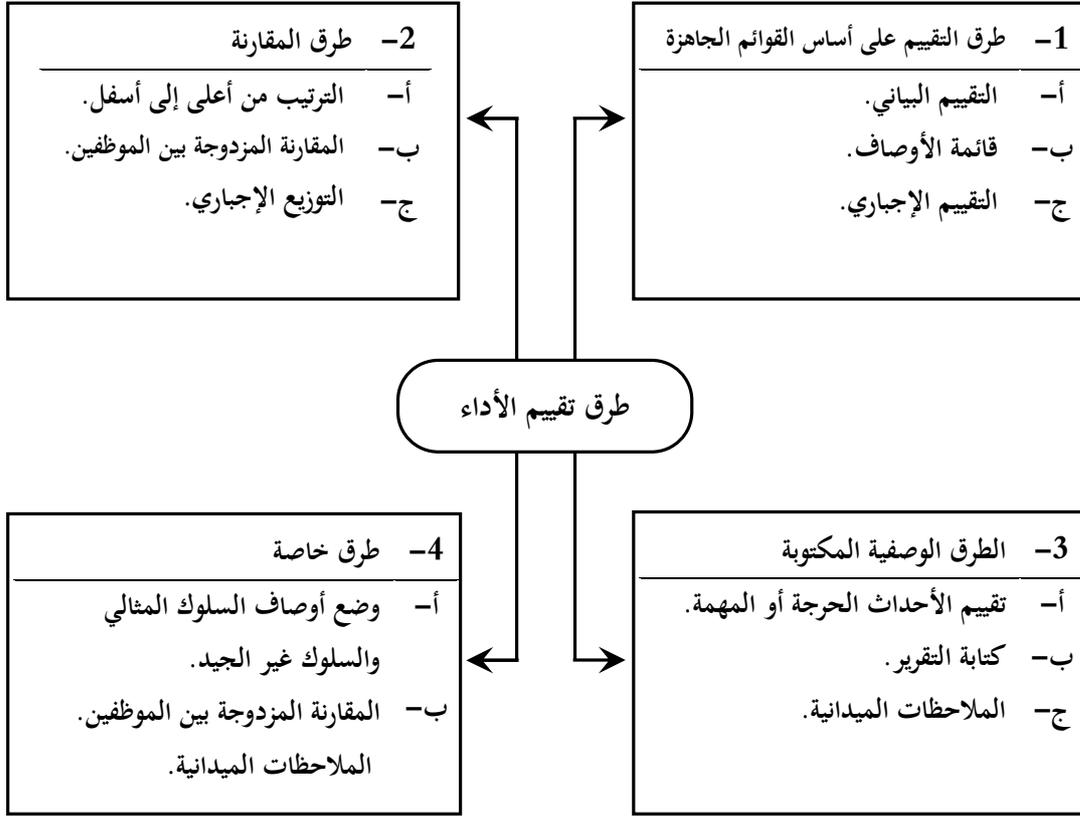
- أ- تقييم الأحداث الحرجة: ويقوم المدير بالاحتفاظ بسجل للأحداث المهمة لأداء الموظف.
- ب- كتابة التقارير: يقوم المدير بكتابة تقرير مختصر عن أداء الموظف أثناء فترة محددة.
- ج- المراجعة الميدانية: يشترك المقيم والمشرف المباشر في تسجيل الملاحظات عن الموظف، وبهذه الطريقة يقوم المشرف بالحصول على تقييم أفضل لأداء الموظف.

### 4- نظم تقييم خاصة:

- أ- وضع أوصاف للسلوك والسلوك السيئ: مثل تقييم سلوك مدرس على مقياس 8 إلى 1، حيث يرمز رقم 8 إلى السلوك المثالي، ويرمز الرقم 1 إلى السلوك غير المرغوب فيه، ويطبق هذا التقييم على مجموعة الموظفين الذين يقومون بأعمال متشابهة.
- ب- الإدارة بالأهداف: وتستخدم هذه الطريقة في تقييم الرؤساء، ويمكن تسمية هذه الطريقة التقييم على أساس النتائج أو تخطيط ومراجعة العمل، أو أهداف الأداء، أو وضع الأهداف بالمشاركة. (محمد، 2010، 171-172)

والشكل التالي يوضح طرق تقييم الأداء:

شكل (5)  
طرق تقييم الأداء



(محمد، 2010، 172)

ويرى الباحث انه يجب على المؤسسة والقائمين بعملية التقييم مراعاة الالتزام والموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين . ويرى الباحث أن الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين يجب أن يتمثل في المجالات الآتية:

**المجال الأول:** محددات الأداء الوظيفي، ويقصد بها مجموعة المعايير التي يستند إليها مديرو المدارس والمشرفين التربويين في تحديد سمات العمل الإداري من وجهة نظرهم.

**المجال الثاني:** تقييم الأداء الوظيفي، ويقصد به مجموعة الإجراءات التي توضح مدى الحكم على أداء مديري المدارس والمشرفين التربويين من وجهة نظرهم.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

✿ أولاً: الدراسات المتعلقة بالتفويض:

- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعليق على الدراسات.

✿ ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعليق على الدراسات.

## تمهيد:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي لأهم الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد هذه الدراسة، والمتعلقة فقط بوزارة التربية والتعليم، والتي صنفتها الباحثة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وسيتناولها بالتحليل موضحاً الأهداف، المنهج، أدوات الدراسة، والمجتمع في كل منها، كما سيوضح أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة منها في هذه الدراسة، كما سيعتمد الباحث على هذه الدراسات عند تفسير النتائج التي ستكشف عنها هذه الدراسة.

## أولاً: الدراسات المتعلقة بالتفويض:

### - الدراسات العربية:

1- دراسة السحباني (2012) بعنوان: تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمهم من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من (446) معلماً ومعلمة بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تفويض مرتفع للسلطة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمعلمهم بوزن نسبي (68.3%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة لصالح المعلمين الحاصلين على (بكالوريوس فأقل).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم.
- أوصت الدراسة بمنح مدير المدرسة صلاحيات أكبر، والبعد عن المركزية في المتابعة والرقابة.

2- دراسة حرب (2011) بعنوان: أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية في الوزارات الفلسطينية بغزة".

هدفت إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (382) موظفا بنسبة (80%)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف ووضوح الأنظمة والإجراءات والعملية الرقابية والكفاءة والمهارة والهياكل التنظيمية، وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى العمر.

### 3- دراسة الشريف (2011) بعنوان: "دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ التفويض ومبادئه وأساسه ومعوقاته، وعلى واقع مركز الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على واقع التفويض بمراكز الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغت (50) مشرفاً تربوياً من أصل (300) مشرف تربوي بمراكز الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية في كل من تبوك والمدينة المنورة بنسبة (61%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للتفويض درجة محدودة في العمل الإشرافي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة.
- العمل على الحد من المركزية في قطاعات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

#### 4- دراسة أبو وطفة (2010) بعنوان: "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم".

هدفت إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية، ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (80) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (42) فرداً بنسبة قدرها (13.3%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت جيدة بنسبة 72.6%.
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وفعالية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظر معلمهم.
- عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتجة عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يعزى للمنطقة التعليمية.

#### 5- دراسة شلايل (2007) بعنوان: " تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين".

هدفت إلى التعرف على مدى تفويض السلطات لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن درجة استجابة المعلمين فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغيرات الدراسة (، التخصص، الخبرة، ونوع المدرسة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (350) معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مدى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة ترجع لمتغير جنس المعلمين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة عند مديري المدارس تبعًا لمتغير الخبرة.

#### 6- دراسة الحربي (2007) بعنوان: "تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية" (دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم).

هدفت إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وكذلك التعرف على المجالات التي يتم فيها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على الأسباب التي تحد من تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، وكذلك التعرف على العوامل التي تشجعها على تفويض الصلاحيات، والتعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة، ونطاق ومجالات التفويض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الرجالية والنسائية العاملة في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وبلغت عينة الدراسة (250) قائدا وقائدة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم متوسط.
- 0 0، حيث تراوحت متوسطات درجات منح الصلاحيات ما بين (5.2 - 3.4).
- مجال متابعة المرؤوسين في القيام بالمهام المنوطة بهم دائماً ما يمنح فيه التفويض لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم.
- عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم.
- تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع وتحفز على تطبيق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى اختلاف أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير حول نطاق ومجالات التفويض في كل من محور تفسير الأنظمة واللوائح ومحور المشاركة، وكانت هذه الفروق لصالح القيادات النسائية.

#### 7- دراسة العبابنة، والجمعان (2006) بعنوان: " اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن".

هدفت إلى التعرف على دور كل من المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تضمنت المعلومات الشخصية والوظيفية ومجالات الدراسة، وتم توزيعها على جميع العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، والبالغ عددهم (146) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى دور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كان عالياً، ومتوسطاً في نشاطات وأعمال وزارة التربية والتعليم في الأردن على التوالي.
- أظهرت الدراسة أن المبحوثين العاملين في مركز الوزارة، وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى بمجال المساءلة في الرقابة الإدارية، مقارنة بالمبحوثين العاملين في إقليم الشمال.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين في وحدات الرقابة، وتحديد وصف وظيفي لكل موظف لتجنب التداخل في الأدوار.

#### 8- دراسة (الصغير، 2005) بعنوان: "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات، ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (99) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط.
- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة.
- إن أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية مثل ضعف نظم الحوافز والتدريب والرقابة والإشراف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة إزاء أبعاد معوقات تفويض الصلاحية لدى مديري المدارس.

#### 9- دراسة ذياب (2004) بعنوان: "تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (187) معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى تفويض السلطات في الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية، والدرجة الكلية كانت متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيه مرتفعاً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

10- دراسة منصور (2004) بعنوان: " المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية".

هدفت إلى التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوب فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمد المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (277) مديرا ومديرة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لامركزي بنسبة (78.6).
- اختار مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية مستوى المدرسة كمستوى مرغوب فيه؛ لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات الإدارة التربوية، وبتعزز هذه الاختيارات لنمط الإدارة التربوية اللامركزية عند اعتبارها معا.

11- دراسة البركاتي (2002) بعنوان: "ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة".

هدفت إلى الكشف عن درجة واقع ممارسة مديرات الإشراف التربوي لتفويض السلطة للمشرفات للقيام بمهامهن، كما هدفت إلى الكشف عن درجة أهمية الممارسة كمأمول من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وإلى الكشف أيضا عن العوامل والعوائق التي تمنع مديرات الإشراف التربوي من عملية التفويض، ولقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي، كما تم استخدام أداة الاستقصاء لجمع المعلومات من المجتمع الأصلي، وعينة الدراسة البالغ عددها (234) مشرفة تربوية إدارية وفنية، وقد تم اختيارهن بطريقة المسح الشامل.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن ممارسة تفويض السلطة الإجمالية ضعيفة في جانبها الإداري في الواقع بمكاتب الإشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة.
- وجد أن ممارسة تفويض السلطة الإجمالية متوسطة في جانبها الفني في الواقع بمكاتب الإشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة.
- يعتقد مجتمع الدراسة بأهمية تفويض السلطة الإجمالية في الجانب الإداري، وبدرجة عالية بمكاتب الإشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة.
- يعتقد مجتمع الدراسة بأهمية تفويض السلطة الإجمالية في الجانب الفني، وبدرجة عالية جدا بمكاتب الإشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة.

## 12- دراسة دويكات (2000) بعنوان: "تمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد، وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (362) معلما ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ظهور مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الإدارية ودرجة الطلبة للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيها قليلا.
- توجد فروق ذات ارتباطية سلبية من النمط الديكتاتوري، وجميع مجالات التفويض.
- توجد فروق ذات ارتباطية إيجابية من النمط الديمقراطي والدبلوماسي، وجميع مجالات التفويض.

### الدراسات الأجنبية:

## 1- دراسة (Weshah, 2012) بعنوان: " تصورات التمكين وتفويض السلطة من قبل المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية.. دراسة مقارنة".

### **The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study.**

هدفت هذه إلى استكشاف تمكين المعلمين، وتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الاستبيان الذي تم تطويره من قبل الباحث، وتكونت عينة الدراسة من 188 معلما في المدارس في الأردن وأستراليا. تم إجراء الإحصاء الوصفي لتحديد الاختلافات، وكشفت النتائج أن المعلمين في كل من المدارس الأردنية والأسترالية ينظر للتمكين وتفويض السلطة بصورة معتدلة، وأن تمكين المعلمين الأستراليين أعلى من المعلمين الأردنيين، وأن تفويض السلطة في المدارس مركزي في كلا البلدين. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات: التأهيل و الخبرة، والتي اتخذت بشكل مستقل في المدارس.

2- دراسة Hung.J (2006) بعنوان: "العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينغ في تايوان".

**A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan.**

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينغ في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (410) من المعلمين والمعلمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.
- عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس (تفويض الصلاحيات) التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي والاستقلالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس.

3- دراسة ديفيز وويلسون (Davis & Wilso. 2000)

بعنوان: "أثر تفويض السلطة من قبل مدير المدرسة على دافعية المعلمين ورضاهم الوظيفي".

**" Principals' Efforts to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress"**

وتكونت عينة الدراسة من (57) مديرا ومديرة، و(660) معلما ومعلمة، وكانت أدوات الدراسة مكونة من: أداة لقياس سلوك المدير في التفويض ( pep ) وأداة تايمون Tymon في قياس الرضا الوظيفي والضغط والدافعية.

- و قد أظهرت الدراسة وجود علاقة هامة بين تفويض السلطة والدافعية، فكلما زاد تفويض السلطة زادت دافعية المعلمين للعمل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- أن الإدارة الديمقراطية المتمثلة في المشاركة في صنع القرار ترتبط ايجابيا مع الدافعية نحو العمل.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

### أوجه الاتفاق:

أ- ما يتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في موضوع تفويض السلطة مثل دراسة كل من: (السحباني، 2012)، (حرب، 2011)، (أبو وطفة، 2010)، (أبو معمر، 2009)، (شلايل، 2007)، (الحربي، 2007)، (منصور، 2004)، (الصغير، 2005)، (ذياب، 2004)، (البركاتي، 2002)، (دويكات، 2000)، (Hung، 2006)، (Davis & Wilso. 2000) حيث إنها تناولت التفويض من جوانب متعددة.

### ب- من حيث منهج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من: (السحباني، 2012)، (حرب، 2011)، (أبو وطفة، 2010)، (أبو معمر، 2009)، (شلايل، 2007)، (الحربي، 2007)، (الصغير، 2005)، (منصور، 2004)، (ذياب، 2004)، (دويكات، 2000).

### ج- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (السحباني، 2012)، (حرب، 2011)، (أبو وطفة، 2010)، (الحو، 2010)، (الحربي، 2007)، (شلايل، 2007)، (الصغير، 2005)، (دويكات، 2000)، (Hung، 2006)، (Davis & Wilso. 2000).

### د- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث اعتماد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي مثل دراسة (شلايل، 2007)، (ذياب، 2004)، (منصور، 2004)، (دويكات، 2000)، (Hung، 2006)، (Davis & Wilso. 2000).

### أوجه الاختلاف:

أ- من حيث منهج الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية من حيث توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي مع (البركاتي، 2002) حيث استخدم المنهج المسحي.

ومع (Hung، 2006) الذي استخدم المنهج التجريبي.

ب- من حيث أداة الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع بعض الدراسات السابقة مثل : دراسة (البركاتي، 2002) حيث استخدمت الباحثة أداة الاستقصاء.

ج- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها المجتمع الأصلي للدراسة إما لصغره أو لضرورته مثل: دراسة (السحباني، 2012) التي اعتمدت المعلمين، ودراسة (البركاتي، 2002) التي اعتمدت المشرفين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء:

- الدراسات العربية:

1. دراسة المسوري (2012) بعنوان: " واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي، وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة، وتدريب - أي بين المديرين والمعلمين) في تقرير مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد أعدت أداة (الاستبيان) لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس تم التأكد من صدقها وثباتها، ثم وزعت على عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (35) مديراً و (175) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي، وبحسب وجهة نظر أفراد العينة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات المديرين والمعلمين؛ مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

## 2. دراسة أبو سلطان (2011) بعنوان: "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة".

هدفت إلى التعرف على الاغتراب الوظيفي، وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وبلغ مجتمع الدراسة (755) موظفاً إدارياً، وبلغت العينة (302) موظف إداري بنسبة (40%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي والعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
- هناك علاقة بين كل من (علاقة الموظف بالإدارة المباشرة، علاقة الموظف، ظروف العمل) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، ومن توصيات الدراسة:
- الاهتمام بتوزيع التخصصات في العمل، بالإضافة إلى الاستعانة بالتدريب، والتوجيه المستمر لرفع مستوى أداء العاملين، ومراعاة التقدير، والتحفيز المعنوي.

## 3. دراسة الجساسي (2010) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

وهدف إلى التعرف على أهم الحوافز المادية وأثرها التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء الباحثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية. ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين، وقد بلغ عددهم (1152) فرداً، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290) من رؤساء الأقسام، والموظفين في المديرية المذكورة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف (متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال البريمي) حول أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لصالح أفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال البريمي).

#### 4. دراسة الرشيدى (2010) بعنوان: "درجة التزام مديري مدارس محافظة القريات بمعايير تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين".

هدفت إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس في محافظة القريات التعليمية بمعايير تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين، ومعرفة إذا ما كان هناك اختلاف في درجة التزام مديري مدارس محافظة القريات التعليمية بمعايير تقويم الأداء الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة و(900) معلم ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- جميع مجالات الدراسة كان تقديرها مرتفعاً.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (05،  $\alpha \leq$ ) في درجة التزام مديري المدارس في محافظة القريات بمعايير تقويم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمستوى المدرسة في مجالي الصفات الشخصية والعلاقات لصالح مستوى المدرسة الثانوي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى للنوع الاجتماعي على جميع مجالات الدراسة لصالح الإناث، ولمستوى المدرسة في مجالي الأداء الوظيفي والصفات الشخصية، لصالح مستوى المدرسة الثانوي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المدراء.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام المدراء من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس الاجتماعي والمستوى التعليمي.
- لا توجد فروق في درجة التزام المديرين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

5. دراسة رمضان (2009) بعنوان: "أثر استخدام مساندة القرارات على تطور الأداء" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - محافظات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء في وزارة التربية والتعليم - محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من (230) موظفا يعملون في الوظائف الإشرافية بنسبة (81%)، ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر لنظم مساندة القرارات على تطوير الأداء.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين في قطاع غزة لأثر نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء تعزى لمتغيرات (العمر - المسمى الوظيفي - الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات ( - المؤهل العلمي - التخصص العلمي - المنطقة - عدد الدورات).

6. دراسة العكش (2007): بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت، وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (368) موظفاً بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج ما يلي:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

7. دراسة محروس (2004) بعنوان: "الأداء الوظيفي لمديري المدارس وعلاقته بالسلوك الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم م/ ظفار في عمان من وجهة نظر مديري المدارس".

هدفت إلى التعرف على السلوك الإداري للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار - سلطنة عمان، وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، وبيان علاقة كل من المتغيرات المستقلة: (المرحلة الدراسية- المؤهل العلمي -عدد سنوات

الخبرة) لدى عينة الدراسة بالسلوك الإداري لدى القيادات التربوية- بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار، وبيان أثر السلوك الإداري لدى القيادات التربوية على الأداء الوظيفي لعينة الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة ظفار- سلطنة عمان، ولقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة، أما مجتمع الدراسة فقد تكوّن من جميع مديري المدارس الحكومية التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار - سلطنة عمان، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه، ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات مديري المدارس لمستوى أدائهم الوظيفي عند ممارسة القيادات التربوية للسلوك الإداري المهتم بالعلاقات الإنسانية ومستوى أدائهم الوظيفي عند ممارسة القيادات التربوية للسلوك الإداري المهتم بالعمل، ولصالح مديري المدارس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات مديري المدارس لمستوى أدائهم الوظيفي عند ممارسة القيادات التربوية للسلوك الإداري المهتم بالعلاقات الإنسانية أو العمل تبعاً لمتغيرات الدراسة: (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، أو المؤهلات العلمية)، وهذا يعني أنّ هذه الفروق ليست جوهرية.
- إنّ معامل ارتباط السلوك الإداري المهتم بالعلاقات الإنسانية - لدى القيادات التربوية- بالأداء الوظيفي لمديري المدارس [0.93]، أعلى من معامل ارتباط السلوك الإداري المهتم بالعمل - لدى القيادات التربوية- بالأداء الوظيفي لمديري المدارس [0.89]، وهذا يعني أنّ علاقة الارتباط بين السلوك الإداري المهتم بالعلاقات الإنسانية، والأداء الوظيفي أعلى من علاقة الارتباط بين السلوك الإداري المهتم بالعمل للقيادات التربوية بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية.

#### 8. دراسة قواسمة (2003) بعنوان: "تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين".

استهدفت تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من قبل المعلمين في تلك المدرسة، وتألفت عينة الدراسة من (33) مديراً ومديرة، ومن (432) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الابتدائية والمدارس الإعدادية الحكومية في دولة البحرين للعام الدراسي 2001/2002، وجمعت البيانات من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، كأداة صممت لهذا الغرض، وأظهرت النتائج ما يلي:

- أن مستوى الأداء الوظيفي لعينة مديري ومديرات المدارس بلغ قيمة دون المستوى المتوقع بقليل.
- لم يظهر فرق جوهري في مستوى الأداء الوظيفي بين المديرين والمديرات، أو بين مديري ومديرات المدارس الابتدائية، ومديري ومديرات المدارس الإعدادية.
- أظهرت النتائج فرقاً جوهرياً في مستوى الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الابتدائية، والإعدادية تبعاً للتفاعل بين متغير والمدرسة.

### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (2009 Agarwal) بعنوان: " دور الحوافز الإدارية والسلطة التقديرية في تقويم الأداء".

#### "Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance."

هدفت الدراسة إلى البحث عن إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وعدم تقيدها وترافقها مع أداء أفضل، وعدم التقيد في تحديد الأداء وحرية الاختيار في تحديد الأداء، على أن تحديد الأداء بمزيد من الحوافز الإدارية يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة إدارياً تتفق مع الأداء المتميز، وأن معدل نسبة نفقات الحوافز ليس بالضرورة توضح الأداء المتميز، وكان من أهم النتائج ما يلي:

- أن حدود تمويل الأداء تشمل ترتيبات تعاقدية مميزة مقارنة بالتمويل التبادلي، الذي يحمل نفقات الحوافز على أساس الأداء، والحاجة لتوظيف مالي طويل الأجل.
- أن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل.
- أن معدل النفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء الجيد.

2. دراسة (2005، Collier) بعنوان: " منهج النظم لتحسين المدرسة-تعريف بالأولويات التربوية باستخدام معايير الجودة كإطار تحسيني للمدارس ذات الأداء المرتفع".

**A systems Approach to School Improvement: The Identification and Prioritization of Core Educational Processes Using the Baldrige Quality Criteria as an Improvement.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أولويات العمليات التربوية باستخدام نظرية (T.Q.M.) بالاعتماد على معيار بالدريج للجودة في التربية، وذلك من أجل التغلب على العوائق في

الأداء.حيث تمت مقابلة القيادات التربوية على مستوى المنطقة التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ودلت النتائج على أن:

(نموذج بالدريج) مدخل مهم في التطوير التنظيمي، وإن التزام القيادة العليا على مستوى المنطقة ضروري لتنفيذ معايير الجودة، وتم التأكيد هنا على ضرورة الالتزام بالتدريب في جميع المستويات للمنظمة لتبني فلسفة الجودة.

3. دراسة **Richard P. ،Dufour (2004)** بعنوان: **مدىرو المدارس الذين يستطيعون قيادة مجتمعات تعليمية متخصصة.**

**Principals who can lead professional learning communities.**

هدفت إلى التعرف على احتياجات المديرين الراغبين في اشتراك العاملين معهم في أداء مهام وظائفهم، والتعرف على أهم الكفاءات التي يجب أن يتصف بها المدير؛ ليتمكن من التنمية الوظيفية للعاملين معه، والتعرف على كيفية اتخاذ القرار، والكيفية التي يتم بها اشتراك العاملين في صنع القرار واتخاذها.

وقد استخدمت الدراسة المقابلة المقننة وتوصلت إلى النتائج التالية:

- صعوبة التوصل إلى كفاية بعينها يمكن أن تسهم في تحسين أداء المدير.
- من أفضل الكفايات لتحسين أداء المدير واشتراك العاملين في تفويض السلطة.
- ينبغي أن يتبع القرار بتفويض السلطة قرارات أخرى حاسمة تفرض أسئلة للإجابة عنها ومشكلات لحلها.
- تنمية الرقابة الذاتية لدى المدير والعاملين في المدرسة كنوع من المشاركة في الأداء.

4. دراسة **Segit ،Singh (2002)** بعنوان: " نحو فعالية المدرسة وتحسين أدائها من خلال القيادة المدرسية في دول العالم الثالث"

**Towards school effectiveness and improvement through school leadership in a Third World Country.**

هدفت إلى التعرف على الأساليب الحديثة التي من شأنها زيادة فاعلية المدرسة، والمؤثرة في الأداء الوظيفي، كما تهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية القادرة على قيادة المدرسة، واستخدامها للأساليب الحديثة في الإدارة، وذلك في دولة من دول العالم الثالث. كما تهدف الدراسة إلى تناول مهام المديرين، ومهاراتهم في المدرسة الثانوية، وما يسفر عنه تطوير تلك المهام من تحقيق الرضا الوظيفي الناتج عن تطوير الأداء.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان الموجه إلى (22) من مديري المدارس الثانوية القومية الذين حضروا الحلقات التدريبية في يوليو 2001. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- رغبة المديرين في تطوير مهاراتهم في الممارسات الإدارية، مثل القيادة المدرسية، والتخطيط والتفويض والتعاون والإبداع والإشراف.
- ضرورة التآني في اختيار القيادات المسئولة عن المدارس الثانوية؛ لحساسية تلك المرحلة.
- تطوير مهارات العاملين يزيد من شعورهم بالرضا والثقة في أدائهم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

#### أوجه الاتفاق:

أولاً: فيما يتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها:

من حيث الأهداف فقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة كل من: (المسوري، 2012) (أبو سلطان، 2011)، (بحر، والعجلة، 2010)، (العجلة، 2009)، (العكش، 2007)، (محروس، 2004)، وكذلك دراسة (Agarwal.2007)، (Collier.2005)، (Singh.2002).

ولكنها اختلفت من حيث تناولها للموضوع من زوايا عدة وعلائقية بموضوعات أخرى.

#### ثانياً: من حيث منهج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من: (أبو سلطان، 2011)، (الجباس، 2010)، (بحر، والعجلة، 2010) (الرشيدي، 2010)، (العجلة، 2009)، (العكش، 2007)، (محروس، 2004)، (Agarwal.2007)، (Collier.2005).

#### ثالثاً: من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة كل من: (أبو سلطان، 2011)، (الجباس، 2010)، (بحر، والعجلة، 2010) (الرشيدي، 2010)، (العجلة، 2009)، (العكش، 2007)، (محروس، 2004)

#### رابعاً: من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث اعتماد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي مثل دراسة: (أبو سلطان، 2011)، (الجبساس، 2010)، (الرشيدى، 2010)، (محروس، 2004). حيث كان المجتمع من وزارة التربية والتعليم والعينة من موظفيها.

#### أوجه الاختلاف:

##### أولاً: من حيث أداة الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة: (قرواتي، 2010) حيث استخدم الباحث بالإضافة إلى الاستبانة الرزم الإحصائية.

##### ثانياً: من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها المجتمع الأصلي للدراسة مثل: دراسة: (قرواتي، 2010) ودراسة (Dufour.2004)، (Singh.2002)، حيث تكون المجتمع الأصلي من موظفي الجامعة، بينما دراسة كل من (بحر، والعجلة، 2010)، (العجلة، 2009)، (العكش، 2007)، تكون المجتمع الأصلي من موظفي وزارات السلطة بصفة عامة.

##### أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

- بناء فكرة الدراسة، وإثراء الإطار النظري .
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة.
- مقارنة بعض النتائج في الدراسات السابقة بنتائج هذه الدراسة .
- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
- تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
- تقديم التوصيات والمقترحات.

##### ما تميزت به الدراسة الحالية:

- الربط بين أهمية تفويض السلطة وفعالية الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- تطبيق البحث على عينة قيادية مهمة، ومؤثرة بحقل التربية والتعليم؛ مما سينعكس إيجاباً على أداء هذا المجال الحيوي.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

- ✿ منهج الدراسة.
- ✿ مجتمع الدراسة.
- ✿ عينة الدراسة.
- ✿ أدوات الدراسة.
- ✿ صدق الاستبانة.
- ✿ ثبات الاستبانة.
- ✿ إجراءات الدراسة.
- ✿ المعالجات الإحصائية.

## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها، وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة (ملحم، 2000: 324).

فقد حاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية، والمشرفين التربويين، والبالغ عددهم (150) مدير مدرسة، و(195) مشرفاً تربوياً.

### عينة الدراسة:

#### أ- العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) مديراً ومشرفاً تربوياً من العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة من خارج أفراد العينة الأصلية، وذلك بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.

### العينة الأصلية:

تكونت عينة الدراسة الأصلية من (306) من المديرين والمشرفين التربويين من العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة لعام 2013م وبنسبة 88.7% من مجتمع البحث

الأصلي البالغ (345) مديرا ومشرفا تربويا، حيث تم استبعاد عدد (9) استبانات نظرا لعدم التمكن من جمع بعضها وعدم صلاحية البعض الآخر، والجداول التالية توضح ذلك:

#### جدول رقم (1 - 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس للمديرين والمشرفين التربويين

النسبة المئوية	العدد	
64.71	198	ذكر
35.29	108	أنثى
100	306	المجموع

#### جدول رقم (2 - 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للمديرين والمشرفين التربويين

النسبة المئوية	العدد	
66.34	203	بكالوريوس
33.66	103	دراسات عليا
100	306	المجموع

#### جدول رقم (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين

النسبة المئوية	العدد	
39.87	122	مدير مدرسة
60.13	184	مشرف تربوي
100	306	المجموع

#### جدول رقم (4 - 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة للمديرين والمشرفين التربويين

النسبة المئوية	العدد	
15.03	46	أقل من 5 سنوات
21.24	65	من 6-10 سنوات
63.73	195	أكثر من 10 سنوات
100	306	المجموع

#### جدول رقم (5 - 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية للمديرين والمشرفين التربويين

النسبة المئوية	العدد	
16.99	52	شمال غزة
18.30	56	شرق غزة
21.24	65	غرب غزة
15.36	47	الوسطى
8.17	25	شرق خان يونس
11.44	35	غرب خان يونس
8.50	26	رفح
100	306	المجموع

#### أدوات الدراسة:

قام الباحث باستخدام أداتين وهما: استبانة تفويض السلطة واستبانة الأداء الوظيفي.

#### أولاً: استبانة تفويض السلطة:

وتم بناء الاستبانة ضمن الخطوات التالية:

وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي الحديث الذي سبق أن عرضناه، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية، التي استخلصنا منها أبعاداً معينة، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تم تحديد المجالات الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (50) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على (17) من المحكمين المختصين بالعلوم الإدارية، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية والأزهر وجامعة الأقصى ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف عدد من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (30) فقرة

موزعة على مجالين، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول التالي رقم (6 - 4):

الاستجابة الدرجة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	5	4	3	2	1

وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (30-150) درجة والملحق رقم (2) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية التي تتكون من (30) فقرة موزعة على مجالين كما يوضح الجدول التالي رقم (7 - 4):

م	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول المشاركة في اتخاذ القرارات	15
2	المجال الثاني فعالية التفويض	15
	الدرجة الكلية	30

#### صدق الاستبانة:

ويقصد بصدق الاستبانة: أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (30) فقرة.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومشرفاً تربوياً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

## الجدول (8 - 4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتقبل مقترحاتي لتطوير العمل.	0.634	دالة عند 0.01
2	يشاورني في القرارات التي تتعلق بمسؤوليتي تجاه العمل.	0.546	دالة عند 0.01
3	يكلفني بأداء العمل المناسب لقدرتي ومهارتي.	0.489	دالة عند 0.01
4	يشجعني على إبداء الرأي في تخطيط العمل المستقبلي.	0.640	دالة عند 0.01
5	يبادر بتفويض السلطة لي بما لا يتعارض وسلطته.	0.671	دالة عند 0.01
6	يشركني في بعض اللقاءات الخاصة حسب طبيعة العمل المطلوب.	0.593	دالة عند 0.01
7	يتخطى القوانين والأنظمة في اتخاذ القرارات.	0.363	دالة عند 0.05
8	يحثني خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز.	0.496	دالة عند 0.01
9	يتيح لي سلطة كافية عند التفويض.	0.450	دالة عند 0.05
10	يستشيرني في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري.	0.734	دالة عند 0.01
11	يترك لي حرية اختيار ما يناسبني من أساليب العمل.	0.593	دالة عند 0.01
12	يناقش النتائج المتوقعة قبل عملية التفويض.	0.716	دالة عند 0.01
13	يعلمني الأنشطة التي يجب القيام بها قبل عملية التفويض.	0.703	دالة عند 0.01
14	يراعي قدراتي عند تكليفي بالمهام والواجبات.	0.428	دالة عند 0.05
15	يمنحني الوقت الكافي لمناقشة تفاصيل مشكلات العمل.	0.473	دالة عند 0.01

\*\* ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\* ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية لفقراتها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.363-0.734)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول (9 - 4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: فعالية التفويض والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي يفوضني بها.	0.481	دالة عند 0.01
2	يقدم لي التغذية الراجعة عن الأداء مبينا نقاط القوة ونقاط الضعف.	0.662	دالة عند 0.01
3	يوصي زملائي بالتعاون معي لإنهاء المهام المشتركة.	0.479	دالة عند 0.01
4	يتابع تنفيذ الأعمال المفوضة لي.	0.580	دالة عند 0.01
5	يحثني على تفويض السلطة للعاملين معي (معلمين - موظفين).	0.750	دالة عند 0.01
6	يشجعني على الإبداع في العمل.	0.732	دالة عند 0.01
7	يجري مقارنات بين مستوى الأداء الفعلي والمأمول.	0.877	دالة عند 0.01
8	يشيد بجهودي بعد إنجاز العمل بنجاح.	0.610	دالة عند 0.01
9	يؤمن بجدوى تفويض السلطات في زيادة العلاقات الإنسانية.	0.528	دالة عند 0.01
10	يتقبل أخطائي في الأعمال المفوضة.	0.397	دالة عند 0.05
11	يحافظ على فتح قنوات اتصال بيني وبينه دون قيود.	0.561	دالة عند 0.01
12	يوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهمات المفوضة.	0.630	دالة عند 0.01
13	يطالبني عادة بتقرير الإنجاز حول العمل المفوض.	0.661	دالة عند 0.01
14	يراعي تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات المنوطة بي.	0.462	دالة عند 0.05
15	يحرص على تنمية قدراتي الإدارية والفنية.	0.760	دالة عند 0.01

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.397-0.760)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة، والمجالات الأخرى، كذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (10) يوضح ذلك.

#### الجدول (10 - 4)

مصنوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية.

المجال الثاني فعالية التفويض	المجال الأول المشاركة في اتخاذ القرارات	الدرجة الكلية	
	1	0.894	المجال الأول المشاركة في اتخاذ القرارات
1	0.648	0.920	المجال الثاني فعالية التفويض

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

#### ثبات الاستبانة:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين، وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث قام الباحث بتجزئة الاستبانة إلى نصفين، الفقرات الفردية مقابل الفقرات الزوجية لكل مجال من مجالات الاستبانة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان بروان، والجدول (11) يوضح ذلك:

#### الجدول (11 - 4)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل، ومعامل الثبات بعد التعديل.

المجال	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المجال الأول المشاركة في اتخاذ القرارات	*15	0.801	0.803
المجال الثاني فعالية التفويض	*15	0.665	0.672
الدرجة الكلية	30	0.649	0.786

\*تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.786)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل والجدول (12) يوضح ذلك:

### الجدول (12 - 4)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.820	15	المجال الأول المشاركة في اتخاذ القرارات
0.879	15	المجال الثاني فعالية التفويض
0.906	30	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.906)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة، ويعني ذلك أن هذه الأداة لو أعيد تطبيقها على أفراد الدراسة أنفسهم أكثر من مرة لكانت النتائج مطابقة بشكل كامل تقريباً، ويطلق على نتائجها بأنها ثابتة.

## ثانياً: استبانة الأداء الوظيفي:

ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات التالية:

وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي الحديث الذي سبق أن عرضناه، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية، التي استخلصنا منها أبعاداً معينة، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تم تحديد المجالات الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (50) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- عرض الاستبانة على (17) من المحكمين المختصين بالعلوم الإدارية، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية والأزهر وجامعة الأقصى ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (3) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف عدد من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (32) فقرة موزعة على مجالين، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول التالي رقم (13 - 4):

الاستجابة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

- وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (32-160) درجة، والملحق رقم (2) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية التي تتكون من (32) فقرة موزعة على مجالين كما يوضحها الجدول التالي رقم (14 - 4):

م	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول محددات الأداء الوظيفي	16
2	المجال الثاني تقييم الأداء الوظيفي	16
	الدرجة الكلية	32

#### صدق الاستبانة:

ويقصد بصدق الاستبانة: أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، حيث قاموا بإبداء آرائهم، وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومشرفاً تربوياً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات

الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

#### الجدول (15 - 4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: محددات الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أتحرى المهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة.	0.885	دالة عند 0.01
2	أتحمل المسؤولية كاملة عن عمالي.	0.827	دالة عند 0.01
3	أؤدي المهام الوظيفية المفوضة إليّ بنجاح.	0.870	دالة عند 0.01
4	أقوم بأداء العمل الإداري وفقا للأنظمة والقوانين.	0.720	دالة عند 0.01
5	أستفيد من الخبرات العملية المتوافرة في المديرية والمدارس.	0.864	دالة عند 0.01
6	أشارك في الدورات والبرامج التدريبية لتطوير أدائي.	0.875	دالة عند 0.01
7	أعتمد على الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.	0.857	دالة عند 0.01
8	أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء الوظيفي.	0.881	دالة عند 0.01
9	أتحفزي المكافآت على تنمية وتطوير أدائي الوظيفي.	0.813	دالة عند 0.01
10	أعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل.	0.748	دالة عند 0.01
11	أخطط مسبقا للأهداف في ضوء تحليل بيئة العمل.	0.911	دالة عند 0.01
12	أقوم بأداء الأعمال وفق جدولها الزمني دون تأخير.	0.919	دالة عند 0.01
13	أقبل أي عمل جديد يسند لي.	0.850	دالة عند 0.01
14	أحدد المشكلات الوظيفية التي تعترض العمل بشكل دقيق.	0.830	دالة عند 0.01
15	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق عمل بعيدا عن الذاتية.	0.873	دالة عند 0.01
16	أشجع الاتصال والتواصل مع العاملين والزملاء.	0.853	دالة عند 0.01

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية لفقراتها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات

الارتباط محصورة بين المدى (0.720-0.919)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول (16 - 4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: تقييم الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أخذ بملاحظات الإدارة العليا لتحسين أدائي.	0.778	دالة عند 0.01
2	أنسق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد.	0.794	دالة عند 0.01
3	أعتمد معايير تقييم الأداء عند تقييم العاملين.	0.762	دالة عند 0.01
4	أخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائي عند تحديد الاحتياجات.	0.781	دالة عند 0.01
5	أقوم بعملية التقييم بموضوعية.	0.727	دالة عند 0.01
6	تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدما في الأداء.	0.653	دالة عند 0.01
7	أراجع العاملين في أخطائهم كل على حدة.	0.776	دالة عند 0.01
8	أضع خطة علاجية طارئة حسب ظروف العمل.	0.892	دالة عند 0.01
9	أطلع العاملين على نتائج تقييمهم.	0.871	دالة عند 0.01
10	أقيم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	0.851	دالة عند 0.01
11	أحدّد نقاط الضعف لدى العاملين بهدف تطويرها.	0.792	دالة عند 0.01
12	أعتمد على السجلات في عملية التقييم .	0.847	دالة عند 0.01
13	أحدّد نقاط القوة لدى العاملين بهدف تعزيزها.	0.824	دالة عند 0.01
14	أقبل ملاحظات العاملين معي حول أدائي.	0.801	دالة عند 0.01
15	أتابع أعمال العاملين كل حسب مهامه.	0.876	دالة عند 0.01
16	أشارك العاملين في تقييم الأداء.	0.893	دالة عند 0.01

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.653-0.893)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، كذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (17 - 4) يوضح ذلك.

#### الجدول (17 - 4)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية.

المجال الثاني تقييم الأداء الوظيفي	المجال الأول محددات الأداء الوظيفي	الدرجة الكلية	
	1	0.979	المجال الأول محددات الأداء الوظيفي
1	0.907	0.974	المجال الثاني تقييم الأداء الوظيفي

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

#### ثبات الاستبانة:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين، وهما التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 3- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث قام الباحث بتجزئة الاستبانة إلى نصفين، الفقرات الفردية مقابل الفقرات الزوجية لكل مجال من مجالات الاستبانة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان بروان والجدول (18 - 4) يوضح ذلك:

#### الجدول (18 - 4)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.

المجال	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المجال الأول محددات الأداء الوظيفي	16	0.909	0.952
المجال الثاني تقييم الأداء الوظيفي	16	0.809	0.894
الدرجة الكلية	32	0.907	0.951

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.951)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### 4- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل والجدول (19 - 4) يوضح ذلك:

#### الجدول (19 - 4)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول محددات الأداء الوظيفي	16	0.973
المجال الثاني تقييم الأداء الوظيفي	16	0.963
الدرجة الكلية	32	0.982

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.982)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة، ويعني ذلك أن هذه الأداة لو أعيد تطبيقها على أفراد الدراسة أنفسهم أكثر من مرة لكانت النتائج مطابقة بشكل كامل تقريباً، ويطلق على نتائجها بأنها ثابتة.

## إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- 1- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- 2- حصل الباحث على كتاب موجه من الجامعة الإسلامية بغزة؛ لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانات على موظفي الوظائف الإشرافية وملحق رقم (5) يوضح ذلك.
- 3- بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات، قام الباحث بتوزيع (30) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- 4- بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (315) استبانة استرد منها (306) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي.
- 5- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

## المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- 1- تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Science، لتحليل البيانات ومعالجتها.
- 2- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:
  - معامل ارتباط بيرسون: التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين كل مجال، والدرجة الكلية للاستبانة.
  - معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- 3- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
  - النسب المئوية والمتوسطات الحسابية.
  - معامل ارتباط بيرسون.
  - اختبار ت: لبيان دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
  - تحليل التباين الأحادي: لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة وتفسيرها

- ✿ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- ✿ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- ✿ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- ✿ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
- ✿ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيرها

#### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

واعتد الباحث المعيار التالي للحكم على الدرجة والوزن النسبي لكل استبانة، وفق سلم (ليكارث الخماسي) بالإضافة لاستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (5-1)

##### يبين مقياس الحكم المحكي على مستويات الإجابة

درجة الموافقة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الوزن	1	2	3	4	5
الفترة	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21
الوزن النسبي	%36-20	%52-37	%68-53	%84-69	%100-85

(أبو صالح، 2001، 41-45)

ومن الجدول السابق رقم (5-1) يلاحظ أنه تم تحديد طول فترة مقياس ليكارث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، وتم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفقرة الأولى، وهكذا باقي الفقرات.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (5-1) أن الدرجة التي ستحصل عليها مجالات الاستبانة سيتم اعتمادها وفق هذا المعيار.

## الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين"؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي رقم (2-5) يوضح الدرجة الكلية لمحور تفويض السلطة:

### جدول رقم (2-5)

مجموع الدرجات والمتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية  
لمحور تفويض السلطة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الدرجات	
2	72.35	7.949	54.265	16605	المشاركة في اتخاذ القرارات
1	75.39	7.734	56.546	17303	فعالية التفويض
	73.87	14.714	110.810	33908	الدرجة الكلية للتفويض

ويتضح من الجدول السابق رقم (2-5) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لمحور تفويض السلطة هي (73.87%)، وبمتوسط حسابي (110.810)، أي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. ثقة القيادات الإدارية بالمديرين والمشرفين التربويين ومقدرتهم على تحمل المسؤوليات والمهام المفوضة إليهم.
2. حسن متابعة القيادات الإدارية للمديرين والمشرفين التربويين عند إسناد الأعمال، والمهام إليهم وتقديم التغذية الراجعة إليهم.
3. منح القيادات الإدارية للمديرين والمشرفين التربويين الفرصة الكاملة لإنجاز المهام المفوضة إليهم على الوجه المأمول والمطلوب منهم.
4. تعزيز القيادات الإدارية للمديرين والمشرفين التربويين عند نجاحهم في الأعمال المفوضة إليهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو وطفة، 2010)، والتي أشارت إلى أن درجة تفويض السلطة كانت جيدة بنسبة (72.6%)، واختلفت مع دراسة (الشريف، 2011) التي

أشارت إلى أن درجة التفويض محدودة في العمل الإشرافي، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف البيئتين السعودية والفلسطينية، كما اختلفت مع دراسة (شلايل، 2007)، ودراسة (ذياب، 2004)، ودراسة (دويكات، 2000) التي أشارت إلى أن تفويض السلطة كان متوسطاً، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف الفئة المستهدفة، حيث كانت الفئة المستهدفة في الدراسات المذكورة سابقاً هي المعلمون، وهذه منطقي أن تكون درجتهم متوسطة لأنهم ينظرون إلى المديرين نظرة المدير المتمسك بجميع زمام الأمور الذي لا يفوض إلا في حالة الاضطرار، أو عندما يكون وقته لا يسمح بمتابعة العمل بنفسه.

وينقسم محور التفويض إلى مجالين هما:

**المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات:**

### جدول (3-5)

**التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة**

**من فقرات المجال الأول، وكذلك ترتيبها**

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتقبل مقترحاتي لتطوير العمل.	1173	3.833	0.725	76.67	1
2	يشاورني في القرارات التي تتعلق بمسؤوليتي تجاه العمل.	1123	3.670	0.737	73.40	10
3	يكفني بأداء العمل المناسب لقدرتي ومهارتي.	1171	3.827	0.672	76.54	2
4	يشجعني على إبداء الرأي في تخطيط العمل المستقبلي.	1136	3.712	0.770	74.25	7
5	يبادر بتفويض السلطة لي بما لا يتعارض وسلطته.	1137	3.716	0.802	74.31	6
6	يشركني في بعض اللقاءات الخاصة حسب طبيعة العمل المطلوب.	1120	3.660	0.786	73.20	11
7	يتخطى القوانين والأنظمة في اتخاذ القرارات.	864	2.824	1.154	56.47	15
8	يحثني خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز.	1156	3.778	0.749	75.56	3
9	يتيح لي سلطة كافية عند التفويض.	1125	3.676	0.749	73.53	9
10	يستشيرني في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري.	1035	3.382	0.934	67.65	14

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
11	يترك لي حرية اختيار ما يناسبني من أساليب العمل.	1140	3.725	0.766	74.51	5
12	يناقش النتائج المتوقعة قبل عملية التفويض.	1048	3.425	0.866	68.50	13
13	يعلمني الأنشطة التي يجب القيام بها قبل عملية التفويض.	1089	3.559	0.825	71.18	12
14	يراعي قدراتي عند تكليفي بالمهام والواجبات.	1152	3.765	0.779	75.29	4
15	يمنحني الوقت الكافي لمناقشة تفاصيل مشكلات العمل.	1136	3.712	0.782	74.25	8
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>16605</b>	<b>54.265</b>	<b>7.949</b>	<b>72.35</b>	

يتضح من الجدول السابق رقم (3-5):

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (1) والتي تضمنت "يتقبل مقترحاتي لتطوير العمل" جاءت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.67%) ومتوسط حسابي (3.833)، أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حسن العلاقة السائدة بين القيادات الإدارية والمديرين والمشرفين التربويين تدفع لتقبل آراء وأفكار كل من يقدم لهم النصائح، والمشاريع من المرؤوسين والتي تخدم مصلحة العمل.
2. تقدير القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لكل من المديرين والمشرفين التربويين باعتبارهم ميدانيين وعلى احتكاك مباشر بالعمل التربوي.
3. تمتع القيادات الإدارية بخبرتها بكل من المديرين والمشرفين التربويين.

واحتلت الفقرة (3) والتي تضمنت "يكلفني بأداء العمل المناسب لقدرتي ومهارتي" المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.54%)، وبمتوسط حسابي (3.827)، أي بدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. إيمان القيادات الإدارية بأهمية تدريب المديرين والمشرفين التربويين من أصحاب الكفاءة على تحمل المسؤولية، والقيام بأداء المهام الإدارية التي لا تشكل ضرراً يعود على العمل؛ مما يسهم في إعداد قيادات شابة واعدة في المستقبل قادرة على إنجاز العمل بكفاءة عالية؛ مما يعود على المؤسسة التربوية بالفائدة.

2. الخبرة التي تمتلكها القيادات الإدارية من جهة، ولثقة التي تعطيها للمديرين والمشرفين التربويين لإثبات ذواتهم ومهاراتهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحري، 2007) التي بينت ضرورة تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين؛ من أجل تشجيعهم وتحفيزهم على تطبيق تفويض الصلاحيات. وأن أدنى فقتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة (10) والتي تضمنت " يستشيري في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري " احتلت المرتبة الرابعة عشرة بوزن نسبي قدره (67.65%) وبمتوسط حسابي (3.382)، أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة القيادات الإدارية التي تسنأثر بالمعلومات، والقرارات الخاصة التي تحتكرها لكي لا تظهر بمظهر الضعف أو التردد في اتخاذ القرارات.
2. الخوف على المنصب والموقع الإداري عند شعورهم بالمنافسة من مرؤوسيه المتميزين.
3. أن القيادات الإدارية لا تصوغ أهدافا خاصة وإنما تنفذ ما يملى عليها من أهداف من قبل وزارة التربية والتعليم.
4. أن القيادات الإدارية تشرك بعضا من المقربين إليها دون بقية العاملين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحري (2007) بنفس الدرجة المتوسطة، كما اتفقت مع دراسة (الصغير، 2005) التي أشارت إلى أن أهم معوقات تفويض السلطة تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية التي يتبعها القيادات الإدارية.

كما جاءت الفقرة (7) والتي تضمنت " يتخطى القوانين والأنظمة في اتخاذ القرارات " في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (56.47%)، وبمتوسط حسابي (2.824)، أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. تمسك القيادات الإدارية بالقوانين والأنظمة؛ خوفا من الاجتهاد الذي قد يوقعهم في اتخاذ قرارات خاطئة تضعف من شخصيتهم، وتنال من هيبتهم أمام مرؤوسيه.
2. الركون للعمل الإداري البيروقراطي، والخوف من التجديد والتطوير.
3. الخشية من اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر على العمل أو على مراكزهم الإدارية.

أما الوزن النسبي للمجال حصل على (72.35%)، ومتوسط حسابي (54.265)، أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى:

1. حرص القيادات الإدارية باتباع أسلوب القيادة الديمقراطية، و الرجوع إلى المديرين والمشرفين التربويين، واستشارتهم عند اتخاذ القرار.

2. ثقة القيادات الإدارية بالمرؤوسين من الناحية الإدارية والفنية.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (السحباني، 2012) رغم أن تفويض السلطة جاء فيها مرتفعا بوزن نسبي (68.3%)، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف الحكم المحكي، واختلاف عينة الدراسة المتمثلة بالمعلمين.

**المجال الثاني: فعالية التفويض:**

#### جدول (4-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني،

وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي يفوضني بها.	1194	3.902	0.713	78.04	2
2	يقدم لي التغذية الراجعة عن الأداء مبينا نقاط القوة ونقاط الضعف.	1121	3.663	0.782	73.27	14
3	يوصي زملائي بالتعاون معي لإنهاء المهام المشتركة.	1152	3.765	0.770	75.29	8
4	يتابع تنفيذي للأعمال المفوضة لي.	1165	3.807	0.714	76.14	6
5	يحثني على تفويض السلطة للعاملين معي (معلمين، موظفين).	1171	3.827	0.746	76.54	4
6	يشجعني على الإبداع في العمل.	1201	3.925	0.796	78.50	1
7	يجري مقارنات بين مستوى الأداء الفعلي والمأمول.	1142	3.732	0.781	74.64	12
8	يشيد بجهودي بعد إنجاز العمل بنجاح.	1141	3.729	0.827	74.58	13
9	يؤمن بجدوى تفويض السلطات في زيادة العلاقات الإنسانية.	1174	3.837	0.737	76.73	3
10	يتقبل أخطائي في الأعمال المفوضة.	1081	3.533	0.842	70.65	15
11	يحافظ على فتح قنوات اتصال بيني وبينه دون قيود.	1166	3.810	0.808	76.21	5
12	يوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهمات المفوضة.	1159	3.788	0.699	75.75	7
13	يطالبني عادة بتقرير الإنجاز حول العمل المفوض.	1144	3.739	0.713	74.77	11
14	يراعي تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات المنوطة بي.	1146	3.745	0.706	74.90	9
15	يحرص على تنمية قدراتي الإدارية والفنية.	1146	3.745	0.711	74.90	10
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>17303</b>	<b>56.546</b>	<b>7.734</b>	<b>75.39</b>	

يتضح من الجدول السابق رقم (4-5):

**أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:**

الفقرة (6) والتي تضمنت " يشجني على الإبداع في العمل " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.50%)، وبمتوسط حسابي (3.925)، أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص القيادات الإدارية على الأخذ بمعظم المقترحات التي تقدم لهم، على اعتبار أنها إنجاز يسجل في صالحهم عند رؤسائهم؛ مما يدفعهم إلى تشجيع المبادرين والمتقدمين بالاقترحات والإبداعات المختلفة، وهذا يؤكد ما ذهب إليه الباحث آنفا من تقبلهم للمقترحات والمشاريع التي تقدم لهم.

2. اهتمام القيادات الإدارية في مديرياتهم بالارتقاء بها ومنافسة باقي المديريات الأخرى.

وجاءت الفقرة (1) والتي تضمنت "يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي يفوضني بها" في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.04%)، وبمتوسط حسابي (3.902)، أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. إعطاء القيادات الإدارية الفرصة كاملة للمديرين والمشرفين التربويين ؛ لكي يقوموا بأداء الأعمال الموكلة إليهم بأفضل حال، وليدعوا فيها.

2. معرفة القيادات الإدارية أن المهام تحتاج إلى وقت كاف لإنجازها؛ لكي يتم تجنب الوقوع في الأخطاء.

3. معرفة القيادات الإدارية بأن المديرين والمشرفين التربويين ملقى على عاتقهم أعباء كثيرة في مدارسهم، فيعطون الوقت الكافي للقيام كل بمهامه وأعبائه الإدارية دون أدنى تقصير، وحتى ينجح فيما أوكل إليه من مهام وأعمال مختلفة.

**وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

الفقرة (2) والتي تضمنت " يقدم لي التغذية الراجعة عن الأداء مبينا نقاط القوة ونقاط الضعف " احتلت المرتبة الرابعة عشرة بوزن نسبي قدره (73.27%)، وبمتوسط حسابي (3.663)، بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص القيادات الإدارية على المتابعة والتقييم المستمرين للمديرين والمشرفين التربويين.

2. إعطاء القيادات الإدارية الفرصة الكافية للمديرين والمشرفين التربويين لمباشرة المهام المفوضة إليهم.

3. اختبار القيادات الإدارية للمديرين والمشرفين التربويين في مدى نجاحهم في تنفيذ هذه المهام المفوضة إليهم.

4. التمييز بين المديرين والمشرفين التربويين في سرعة الأداء وإنجاز الأعمال.

كما جاءت الفقرة (10) والتي تضمنت " يتقبل أخطائي في الأعمال المفوضة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.65%)، وبمتوسط حسابي (3.533)، أي كبيرة، ويعزو ذلك إلى:

1. حرص القيادات الإدارية على إنجاز العمل بأقل أخطاء ممكنة.
  2. توظيف القيادات الإدارية لأخطاء المديرين والمشرفين التربويين في ارشادهم وتأهيلهم وتدريبهم.
  3. تمتع القيادات الإدارية بأسلوب القيادة الديمقراطية القائم على المشاركة والتفويض والتعاون.
  4. اعتبار القيادات الإدارية أن النجاح والفشل في العمل يعودان إليهم في النهاية.
- أما الوزن النسبي للمجال حصل على (75.39%)، وبمتوسط حسابي (56.546)، أي بدرجة كبيرة، وهي نسبة تدل على أهمية التفويض لدى المديرين والمشرفين التربويين؛ لأنه يساهم في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم، وإنجاز الأعمال على خير وجه، وفي الوقت المحدد.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "ما درجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين من وجهة نظرهم أنفسهم؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي رقم (5-5) يوضح الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي:

جدول رقم (5-5)

مجموع الدرجات والمتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية  
لمحور الأداء الوظيفي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الدرجات	
1	83.68	6.955	66.948	20486	محددات الأداء الوظيفي
2	83.58	6.652	66.863	20460	تقييم الأداء الوظيفي
	83.63	12.747	133.810	40946	الدرجة الكلية للتقييم

ويتضح من الجدول السابق رقم (5-5) أن الوزن النسبي لمحور الأداء الوظيفي هو (83.63%)، وبمتوسط (133.810)، أي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن المديرين والمشرفين التربويين يقيمون أنفسهم بأنفسهم، وهذا يتماشى مع طبيعة النفس البشرية التي تحب أن تعلي من شأنها وترفع من قيمة أعمالها.
2. طبيعة المراحل التي مر بها المديرين والمشرفون التربويون، حيث لم يصلوا إلى وظيفة مدير مدرسة أو مشرف تربوي إلا بعد أن خاضوا مخاضاً عسيراً من الامتحانات النظرية والعملية؛ مما دفعهم إلى الارتقاء بأنفسهم مهنيًا وإداريًا، بجانب حرصهم على حضور الدورات التدريبية ذات التخصصات المختلفة.
3. طموح المديرين والمشرفين التربويين المستقبلي في الارتقاء بالسلم الوظيفي؛ لنيل المراتب العليا.

وينقسم محور الأداء الوظيفي إلى المجالين التاليين:

### المجال الأول: محددات الأداء الوظيفي:

#### جدول (6-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول، وكذلك ترتيبها

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الدرجات	
4	86.01	0.574	4.301	1316	1 أتحرى المهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة.
1	88.04	0.577	4.402	1347	2 أتحمل المسؤولية كاملة عن عمالي.
7	83.86	0.588	4.193	1283	3 أؤدي المهام الوظيفية المفوضة إلي بنجاح.
5	85.69	0.628	4.284	1311	4 أقوم بأداء العمل الإداري وفقاً للأنظمة والقوانين.
8	83.66	0.677	4.183	1280	5 أستفيد من الخبرات العملية المتوافرة في المديرية والمدارس.
3	86.08	0.684	4.304	1317	6 أشارك في الدورات والبرامج التدريبية لتطوير أدائي.
13	82.94	0.659	4.147	1269	7 أتعلم على الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء
6	83.86	0.647	4.193	1283	8 أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء الوظيفي.
15	78.89	0.909	3.944	1207	9 تحفزني المكافآت في تنمية وتطوير أدائي الوظيفي.
16	77.58	0.843	3.879	1187	10 أعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الدرجات	
12	83.01	0.670	4.150	1270	أخطت مسبقاً للأهداف في ضوء تحليل بيئة العمل.
9	83.66	0.691	4.183	1280	أقوم بأداء الأعمال وفق جدولها الزمني دون تأخير.
10	83.40	0.675	4.170	1276	أقبل أي عمل جديد يسند لي.
11	83.01	0.661	4.150	1270	أحدد المشكلات الوظيفية التي تعترض العمل بشكل دقيق.
14	82.88	0.672	4.144	1268	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق عمل بعيداً عن الذاتية.
2	86.41	0.624	4.320	1322	أشجع الاتصال والتواصل مع العاملين والزملاء.
	<b>83.68</b>	<b>6.955</b>	<b>66.948</b>	<b>20486</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يتضح من الجدول السابق رقم (6-5): أن أعلى فئتين في المجال كانتا:

الفقرة (2) والتي تضمن " أتحمل المسؤولية كاملة عن أعمالي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.04%)، وبمتوسط حسابي (4.402)، أي درجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث السبب في ذلك:

1. اهتمام المديرين والمشرفين التربويين بتقديم أفضل الأداء وذلك إشباعاً لذاتهم، ورغبة في التنافس لنيل رضا رؤسائهم من القيادات الإدارية.
  2. سعي المديرين والمشرفين التربويين لنيل أعلى الدرجات في التقارير الإدارية المختلفة للارتقاء بأنفسهم.
  3. شعور المديرين والمشرفين التربويين بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقهم في خدمة أبناء شعبهم، وتنشئة الأجيال المتعاقبة تنشئة تربية سليمة؛ تعدهم لخدمة مجتمعهم ووطنهم.
  4. حرص المديرين والمشرفين التربويين على إنجاح العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية.
- وجاءت الفقرة (16) والتي تتضمن " أشجع الاتصال والتواصل مع العاملين والزملاء " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (86.41%)، وبمتوسط حسابي (4.320)، أي درجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة عمل المدراء والمشرفين التربويين، حيث إن الاتصال والتواصل يعد من أهم أسباب نجاح العملية الإدارية في المؤسسات التربوية.
2. حرص المدراء والمشرفين التربويين على كسب ثقة المرؤوسين عبر تفعيل الاتصال والتواصل معهم؛ بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل.
3. قوة العلاقات الإنسانية التي تربط المديرين والمشرفين التربويين بمرؤوسيه من القيادات الإدارية لتوظيفها في تحقيق الأهداف المرجوة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة (9) والتي تضمنت " تحفزي المكافآت على تنمية وتطوير أدائي الوظيفي " احتلت المرتبة الخامسة عشرة بوزن نسبي قدره (78.89%)، وبمتوسط حسابي (3.944)، أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن المديرين والمشرفين التربويين يقومون بأداء أعمالهم بصورة جيدة لمرضاة ربهم أولاً، ثم لضميرهم ثانياً، وهذا يعبر عن إخلاصهم وأمانتهم في أداء أعمالهم، ورغم ذلك جاءت هذه الفقرة في المرتبة قبل الأخيرة ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة البشر في حاجاتهم إلى المزيد من الحوافز المادية والمعنوية التي تزيد من دافعيتهم نحو العمل؛ للوصول إلى الأداء الأفضل.

2. القيادات الإدارية لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز والمكافآت.

3. ضعف الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت.

وهذا يؤثر على أداء الموظفين، كما أشارت إلى ذلك نتائج دراسة (العكش، 2007)، كما اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (الصغير، 2005) التي بينت أن ضعف نظام الحوافز والتدريب تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم للمعلمين الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي لديهم.

كما جاءت الفقرة (10) والتي تضمنت " أعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (77.58%)، وبمتوسط حسابي (3.879)، أي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن المديرين والمشرفين التربويين يحرصون على أداء أعمالهم المطلوبة منهم خلال دوامهم الرسمي، حيث يقومون باستغلال الوقت وتوزيعه بحيث يخدم خطتهم التربوية والإدارية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن احتلال هذه الفقرة للمرتبة الأخيرة قد يعود إلى:

1. كثرة الضغوط والأعباء الخارجية خاصة الاجتماعية والاقتصادية.

2. أن البعض يرى أن للبيت خصوصيته المتعلقة بالاهتمام بالأسرة واحتياجاتها، وأن المؤسسة التربوية هي مكان العمل، وخاصة لدى المديرات والمشرفات اللواتي يقمن بأعمال كثيرة في البيت.

أما الوزن النسبي للمجال فقد حصل على (83.68%)، وبمتوسط حسابي (66.948)، أي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. تحمل المديرين والمشرفين التربويين المسؤولية تجاه عملهم.

2. سعة شبكة العلاقات الإنسانية التي تربط المديرين والمشرفين التربويين بمرؤوسيه، ويتجلى ذلك بقوة الاتصال والتواصل فيما بينهم.
3. حرص المديرين والمشرفين التربويين على حضور الدورات التدريبية التي ترفع من كفاءتهم، وتحسن من أدائهم في العمل.
4. تنفيذ المديرين والمشرفين التربويين للقوانين، والأنظمة الإدارية حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.

### المجال الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:

#### جدول (5-7)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني، وكذلك ترتيبها

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الدرجات	
3	85.62	0.589	4.281	1310	1 أخذ بملاحظات الإدارة العليا لتحسين أدائي.
13	82.29	0.640	4.114	1259	2 أنسق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد.
5	84.84	0.648	4.242	1298	3 أعتمد معايير تقييم الأداء عند تقييم العاملين.
10	83.59	0.609	4.180	1279	4 أخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائي عند تحديد الاحتياجات.
2	85.88	0.621	4.294	1314	5 أقوم بعملية التقييم بموضوعية.
1	87.78	0.645	4.389	1343	6 تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدما في الأداء.
7	84.25	0.646	4.212	1289	7 أراجع العاملين في أخطائهم كل على حدة.
14	81.24	0.637	4.062	1243	8 أضع خطة علاجية طارئة حسب ظروف العمل.
12	82.42	0.716	4.121	1261	9 أطلع العاملين على نتائج تقييمهم.
11	82.75	0.590	4.137	1266	10 أقيم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.
9	84.18	0.613	4.209	1288	11 أحدد نقاط الضعف لدى العاملين بهدف تطويرها.
15	80.46	0.699	4.023	1231	12 أعتمد على السجلات في عملية التقييم
6	84.25	0.593	4.212	1289	13 أحدد نقاط القوة لدى العاملين بهدف تعزيزها.
8	84.25	0.553	4.212	1289	14 أقبّل ملاحظات العاملين معي حول أدائي.
4	85.29	0.560	4.265	1305	15 أتابع أعمال العاملين كل حسب مهامه.
16	78.17	0.784	3.908	1196	16 أشارك العاملين في تقييم الأداء.
	<b>83.58</b>	<b>6.652</b>	<b>66.863</b>	<b>20460</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يتضح من الجدول السابق رقم (7-5) أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

الفقرة (6) والتي تضمنت "تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدما في الأداء" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87.78%)، وبمتوسط حسابي (4.389)، أي درجة كبيرة جدا، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة النفس البشرية التي تزداد دافعتها للعمل، ويتحسن أداؤها حينما ترى ثمرة جهودها، والمتمثل بتحقيق الأهداف، والوصول إلى النتائج المرجوة.

2. التخطيط السليم ووجود خطة مدروسة تسيير وفق خطوات تنفيذية محددة؛ تؤدي في النهاية إلى الأداء المطلوب.

وجاءت الفقرة (5) والتي تضمنت "أقوم بعملية التقييم بموضوعية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (85.88%)، وبمتوسط حسابي (4.294)، أي درجة كبيرة جدا، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. وضوح المعايير التي يستند إليها المدبرون والمشرفون التربويون في تقييم أداء مرؤوسهم.  
2. خبرتهم الإدارية والفنية بأداء مرؤوسهم من خلال الميدان، والاحتكاك بهم عن قرب عبر الملاحظة المباشرة.

3. حرص المديرين والمشرفين التربويين على العدل بين المرؤوسين؛ تحسبا للمساءلة، والمراجعة.

4. اهتمام المديرين والمشرفين التربويين بمرؤوسهم للوصول بهم إلى الرضا الوظيفي مما يحفزهم على أداء العمل بالشكل المطلوب.

**وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:**

الفقرة (12) والتي تضمنت "أعتمد على السجلات في عملية التقييم" احتلت المرتبة الرابعة عشرة بوزن نسبي قدره (80.46%)، وبمتوسط حسابي (4.023)، أي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن عملية التقييم تحتاج إلى أن تكون تكاملية ما بين أدوات التقييم المختلفة، سواء عن طريق المقابلة أو الملاحظة أو السجلات الرسمية، وغيرها من أدوات التقييم، ولكنها جاءت في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المديرين والمشرفين لأن التقييم عمل روتيني بالنسبة لهم، وأصبح لديهم من الخبرة الكافية ما يغنيهم عن السجلات الرسمية؛ رغم حرصهم على وجودها لحاجتهم إليها لأنها تعتبر من الأمور الإدارية التي تتابع من قبل الرقابة الإدارية.

وجاءت الفقرة (16) والتي تضمنت " أشارك العاملين في تقييم الأداء " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (78.17%)، وبمتوسط حسابي (3.908)، أي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. قيام بعض المديرين والمشرفين التربويين إلى تغيير نمطهم في عملية تقييم الأداء، وتحولهم من السرية إلى العلنية عبر المكاشفة مع المرؤوسين.

2. حرص المديرين والمشرفين التربويين على الظهور بمظهر العدالة، والديمقراطية أمام المرؤوسين.

ويعزو الباحث مجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة إلى:

أنه ما زال الكثير من المديرين والمشرفين التربويين يعتمد على السرية في عملية التقييم؛ نظراً لتأثره بأسلوب القيادة الديكتاتورية.

أما الوزن النسبي للمجال حصل على وزن نسبي (83.58%)، وبمتوسط حسابي (66.863)، أي درجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. اعتماد المديرين والمشرفين التربويين على معايير واضحة في عملية التقييم.

2. خبرتهم الميدانية في أداء مرؤوسيهـم.

3. تزويدهم بالتغذية الراجعة لمرؤوسيهـم؛ لتحسين أدائهم في العمل؛ مما يعود بالفائدة المرجوة على مؤسستهم التربوية.

**الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:**

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من أربعة فروض كانت كما يلي:

**الفرض الأول من فروض الدراسة:**

ينص الفرض الأول على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الدراسة الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (5-8) يوضح

ذلك:

### جدول (5-8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

المجالات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	198	54.955	8.014	2.067	0.040	دالة عند 0.05
	108	53.000	7.705			
فعالية التفويض	198	56.788	7.972	0.741	0.459	غير دالة إحصائية
	108	56.102	7.291			
الدرجة الكلية	198	111.742	14.988	1.503	0.134	غير دالة إحصائية
	108	109.102	14.108			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق رقم (5-8) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في فعالية التفويض والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. إيمان الجنسين الذكور والإناث بأهمية التفويض نظرا لكثرة الأعباء والمهام الإدارية الملقاة على عاتقهم، والتي تحول دون تنفيذها لوحدها وخاصة إذا ارتبط التنفيذ بوقت محدد.
  2. حرص الجنسين الذكور والإناث على الظهور بمظهر القائد الحريص على تدريب مرؤوسيه، وإعدادهم الإعداد الذي يؤهلهم لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (أبو وطفة، 2010)، ودراسة (شلايل، 2007)، ودراسة (ذياب، 2004)، ودراسة (Weshah، 2012).
- واختلفت مع نتائج دراسة كل من (حرب، 2011)، ودراسة (الحري، 2007)، ودراسة (J.Hung، 2006).

كما يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ولقد كانت الفروق لصالح الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة المرحلة العمرية للذكور التي تتميز بالعنف والتمرد عن طبيعة المرحلة العمرية للإناث، لذلك لا بد من اتساع المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يتمتع الذكور بعلاقات إنسانية واسعة جدا أكثر من الإناث التي غالبا ما تقتصر علاقاتها على السلك الذي تعمل به.

2. ضعف ثقة المرأة بنفسها نتيجة عوامل اجتماعية، والعادات والتقاليد المتبعة في المجتمع يؤثر على مشاركتها في اتخاذ وتحمل تبعيات القرار.

3. طبيعة معظم النساء التي تحب الاستئثار بالشيء وتملكه الأمر الذي يقلل لديها دائرة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (ذياب، 2004)، لاتفاقها مع مجتمع الدراسة والقوانين المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحري، 2007) والتي أشارت إلى تقدم الإناث على الذكور في محور المشاركة، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف البيئة الاجتماعية والأنظمة والقوانين المعمول بها في المملكة العربية السعودية عنها في فلسطين.

### الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الدراسة والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (9-5) يوضح

ذلك:

### جدول (9-5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	بكالوريوس	203	54.360	7.626	0.293	0.770	غير دالة إحصائية
	دراسات عليا	103	54.078	8.586			
فعالية التفويض	بكالوريوس	203	56.985	7.647	1.398	0.163	غير دالة

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	دراسات عليا	103	55.680	7.868			إحصائية
الدرجة الكلية	بكالوريوس	203	111.345	14.205	0.892	0.373	غير دالة إحصائية
	دراسات عليا	103	109.757	15.688			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق رقم (9-5) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. الفكر التربوي الإداري الذي يتمتع به المديرون والمشرفون التربويون الذي يؤهلهم للقيام بدورهم، والذي ينصهر فيه جميعهم دون تمييز في المؤهلات العلمية، في إشراك رؤوسهم في عملية التفويض واتخاذ القرارات.

2. الخبرة الميدانية المختلفة التي اكتسبوها من خلال العمل، وخدمتهم في الميدان التعليمي، مما لا يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية في الاختلاف في الدرجات العلمية.

3. الدورات والبرامج التدريبية المختلفة التي يتلقاها كل من المديرين والمشرفين التربويين والتي تسعى إلى رفع كفاءتهم الإدارية والفنية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (أبو وطفة، 2010)، ودراسة (ذياب،

2004).

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (السحباني، 2012)، ودراسة (حرب، 2011)،

ودراسة (J.Hung، 2006).

### الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية

بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الدراسة المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف

تربوي).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (10-5) يوضح

ذلك:

## جدول (10-5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف تربوي).

المجالات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	122	53.721	8.644	-0.974	0.331	غير دالة
	184	54.625	7.455			إحصائية
فعالية التفويض	122	56.672	8.600	0.232	0.816	غير دالة
	184	56.462	7.125			إحصائية
الدرجة الكلية	122	110.393	16.378	-0.403	0.687	غير دالة
	184	111.087	13.539			إحصائية

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق رقم (10-5) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات، والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف تربوي)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة عمل المدير والمشرف التربوي المتمثل في إعداد وتأهيل قيادات جديدة قادرة على القيام بأعباء العمل بنجاح.

2. طبيعة عمل مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، وكذلك متابعة المشرف للمدرسة متابعة إدارية؛ مما يؤدي إلى تكامل دورهما الإشرافي والإداري، الأمر الذي لا يظهر فروقا في المسميات الوظيفية.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (حرب، 2011) التي وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح (الوكيل المساعد).

### الفرض الرابع من فروض الدراسة:

ينص الفرض الرابع على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الدراسة سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way

.ANOVA

## جدول (11-5)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة  
تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	270.374	2	135.187	2.156	0.118	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	19001.185	303	62.710			
	المجموع	19271.559	305				
فعالية التفويض	بين المجموعات	263.111	2	131.555	2.217	0.111	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	17978.749	303	59.336			
	المجموع	18241.859	305				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1066.919	2	533.459	2.488	0.085	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	64968.088	303	214.416			
	المجموع	66035.007	305				

ف الجدولية عند درجة حرية (2,305) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.65

ف الجدولية عند درجة حرية (2,305) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.01

يتضح من الجدول السابق رقم (11-5) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص وزارة التربية والتعليم العالي على اختيار مدراء المدارس أصحاب الخبرة الميدانية، الذين يمرون بدورات تدريبية تراكمية، حيث يمر المدير بدورة تدريبية مكثفة تتخللها امتحانات نظرية وعملية تؤهله ليشغل نائب مدير؛ مما يزيد من خبرته العملية أثناء قربه من مدير المدرسة والمشرفين التربويين الذين يتابعون المدرسة، كما يمر المشرف التربوي بامتحانات نظرية تؤهله ليشغل وظيفة مشرف تربوي، وفي كلتا الحالتين تقوم الوزارة بتأهيل المدراء والمشرفين الجدد، من خلال دورات تدريبية تراكمية، مما تزيد من خبرته وتقلص الفترة الزمنية التي يحتاجها؛ ليكتسب هذه الخبرة؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (السحباني، 2012)، ودراسة (الشريف، 2011)، ودراسة (أبو وطفة، 2010)، ودراسة (شلايل، 2007)، ودراسة (ذياب، 2004)

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (حرب، 2011) التي وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، لصالح (10 سنوات فأكثر).

### الفرض الخامس من فروض الدراسة:

ينص الفرض الخامس على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الدراسة المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، شرق خان يونس، غرب خان يونس، رفح).

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way

.ANOVA

### جدول (5-12)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1086.652	6	181.109	2.978	0.008	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	18184.907	299	60.819			
	المجموع	19271.559	305				
فعالية التفويض	بين المجموعات	967.623	6	161.271	2.791	0.012	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	17274.236	299	57.773			
	المجموع	18241.859	305				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3706.140	6	617.690	2.963	0.008	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	62328.866	299	208.458			
	المجموع	66035.007	305				

ف الجدولية عند درجة حرية (6،305) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.84

ف الجدولية عند درجة حرية (6،305) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.12

يتضح من الجدول السابق رقم (5-12) أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة المنطقة الجغرافية المتنوعة ما بين المدينة والقرية، حيث إن طبيعة المنطقة الجغرافية تؤثر على طبيعة المجتمع المحلي في مدى تقبله لآثار عملية التفويض، واتخاذ

القرار سواء إيجاباً أو سلباً على المنطقة المحلية، ومدى قرب المدارس وبعدها عن مديريات التربية والتعليم في مناطقها التعليمية المختلفة، حيث إن القرب والبعث عن مديريات التربية والتعليم يؤثران في عملية الاتصال والتواصل، والمتابعة الميدانية؛ مما يترك أثراً إيجابياً، أو سلبياً يعود على عملية التفويض والأداء الوظيفي.

2. اختلاف القيادات التربوية التنفيذية المتمثلة بمدراء التربية والتعليم ونوابهم، في الفكر والتخطيط، والممارسة نظراً للاختلاف في الفروق الفردية والسمات الشخصية.

3. اختلاف الكثافة السكانية التي تنعكس على الكثافة الطلابية داخل المدارس والصفوف وهذه الأسباب وغيرها تؤثر تأثيراً مباشراً على عمليتي التفويض والأداء الوظيفي.

4. التجديد في القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم خلال السنوات القليلة السابقة.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة كل من (أبو وطفة، 2010).

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي، والجداول التالية

توضح ذلك:

### جدول (13-5)

#### يوضح اختبار شيفيه في المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

رفح	غرب خان يونس	شرق خان يونس	الوسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة	
56.538	58.800	53.280	53.468	53.877	53.357	52.731	
						0	شمال غزة 52.731
					0	0.626	شرق غزة 53.357
				0	0.520	1.146	غرب غزة 53.877
			0	0.409	0.111	0.737	الوسطى 53.468
		0	0.188	0.597	0.077	0.549	شرق خان يونس 53.280
	0	5.520	5.332	4.923	*5.443	*6.069	غرب خان يونس 58.800
0	2.262	3.258	3.070	2.662	3.181	3.808	رفح 56.538

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (5-13) وجود فروق بين شمال غزة وغرب خان يونس لصالح غرب خان يونس، وبين شرق غزة وغرب خان يونس لصالح غرب خان يونس، ولم تتضح فروق في المناطق الأخرى.

#### جدول (5-14)

يوضح اختبار شيفيه في فعالية التفويض تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

رفح	غرب خان يونس	شرق خان يونس	الوسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة	
58.462	59.800	57.840	57.404	55.477	55.893	54.038	
						0	شمال غزة 54.038
					0	1.854	شرق غزة 55.893
				0	0.416	1.438	غرب غزة 55.477
			0	1.927	1.511	3.366	الوسطى 57.404
		0	0.436	2.363	1.947	3.802	شرق خان يونس 57.840
	0	1.960	2.396	4.323	3.907	*5.762	غرب خان يونس 59.800
0	1.338	0.622	1.057	2.985	2.569	4.423	رفح 58.462

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (5-14) وجود فروق بين شمال غزة وغرب خان يونس لصالح غرب خان يونس، ولم تتضح فروق في المناطق الأخرى.

#### جدول (5-15)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

رفح	غرب خان يونس	شرق خان يونس	الوسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة	
115.000	118.600	111.120	110.872	109.354	109.250	106.769	
						0	شمال غزة 106.769
					0	2.481	شرق غزة 109.250
				0	0.104	2.585	غرب غزة 109.354
			0	1.518	1.622	4.103	الوسطى 110.872
		0	-0.248	1.766	1.870	4.351	شرق خان يونس 111.120
	0	7.480	7.728	9.246	9.350	*11.831	غرب خان يونس 118.600
0	3.600	3.880	4.128	-5.646	-5.750	8.231	رفح 115.000

\*دالة عند 0.01

- يتضح من الجدول السابق رقم (15-5) وجود فروق بين شمال غزة وغرب خان يونس لصالح غرب خان يونس، ولم تتضح فروق في المناطق الأخرى، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- 1- أن مديرة التربية والتعليم في مديرية غرب خان يونس، هي مديرة صاحبة خبرة كبيرة، وباع طويل في الإدارة التربوية، حيث إنها مرت بمراحل إدارية مختلفة ما بين مديرة مدرسة ومشرفة تربوية ونائب مدير لأكبر مديرية في محافظات غزة، وهي مديرية غزة قبل تقسيمها إلى مديريتين.
  - 2- إدراك القيادات الإدارية في مديرية غرب خان يونس لأهمية تطبيق عملية التفويض في المجال الإداري لتحسين وتطوير أداء موظفيها، والاهتمام بتدريبهم وتنمية خبراتهم، وإعدادهم لتولي مناصب إدارية جديدة.
  - 3- اهتمام القيادات الإدارية في مديرية غرب خان يونس بتوعية موظفيها لمفهوم عملية التفويض الفعال وأهميته، ومبادئه لتحقيق مستوى عال في الأداء الوظيفي وتطويره.
  - 4- حرص القيادات الإدارية في مديرية غرب خان يونس على كسب ثقة موظفيها من خلال تطبيق عملية التفويض.
- ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين باقي المديرية إلى الاستقرار الوظيفي والخبرة الكافية والمران المستمر.

#### الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل؟).

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من أربعة فروض كانت كما يلي:

#### الفرض السادس من فروض الدراسة:

ينص الفرض السادس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (16-5)

يوضح ذلك:

## جدول (5-16)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

المجالات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
محددات الأداء الوظيفي	198	67.101	7.514	0.521	0.602	غير دالة إحصائية
	108	66.667	5.813			
تقييم الأداء الوظيفي	198	67.217	6.776	1.263	0.207	غير دالة إحصائية
	108	66.213	6.398			
الدرجة الكلية	198	134.318	13.337	0.943	0.346	غير دالة إحصائية
	108	132.880	11.589			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق رقم (5-16) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات، والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء والمشرفين يمارسون نفس المهام، ويعيشون نفس الظروف التعليمية، وكذلك يعملون في نفس المرحلة التعليمية، وتشرف عليهم قيادة تعليمية واحدة تتمثل في وزارة التربية والتعليم العالي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المسوري، 2012)، ودراسة (قواسمة، 2003)، وقد اختلفت مع نتائج دراسة (الرشيدي، 2010) لاختلاف الفئة المستهدفة التي تتمثل بالمعلمين.

### الفرض السابع من فروض الدراسة:

ينص الفرض السابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (5-17) يوضح

ذلك:

## جدول (5-17)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي  
(بكالوريوس، دراسات عليا)

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
محددات الأداء الوظيفي	بكالوريوس	203	67.493	7.350	1.933	0.054	غير دالة إحصائية
	دراسات عليا	103	65.874	5.991			
تقييم الأداء الوظيفي	بكالوريوس	203	67.020	7.155	0.579	0.563	غير دالة إحصائية
	دراسات عليا	103	66.553	5.548			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	203	134.512	13.654	1.354	0.177	غير دالة إحصائية
	دراسات عليا	103	132.427	10.665			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق رقم (5-17) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات، والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، ويعزو الباحث ذلك لما ذهب إليه سابقا من حرص هذه الفئة على الارتقاء بنفسها علميا، حيث بلغت نسبة أصحاب الدراسات العليا (33.66%) أي ما يقارب ثلث العينة، بينما باقي العينة كلها من حملة البكالوريوس الذين حصلوا على خبرة إدارية لا يستهان بها من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المختلفة التي عقدتها، وتعتقد الوزارة؛ وهذا أدى إلى أن تدوب الفوارق بينهم.

وانتقلت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الرشيدي، 2010) ودراسة (محروس، 2004)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### الفرض الثامن من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثامن على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05  $\alpha \leq$  بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف تربوي).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (5-18) يوضح

ذلك:

## جدول (5-18)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي  
(مدير مدرسة، مشرف تربوي)

المجالات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
محددات الأداء الوظيفي	122	67.967	5.784	2.100	0.037	دالة عند 0.05
	184	66.272	7.573			
تقييم الأداء الوظيفي	122	67.467	6.161	1.296	0.196	غير دالة إحصائية
	184	66.462	6.946			
الدرجة الكلية	122	135.434	11.261	1.822	0.069	غير دالة إحصائية
	184	132.734	13.565			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق رقم (5-18) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في تقييم الأداء الوظيفي، والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف تربوي)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- تشابك مهام مدير المدرسة والمشرف التربوي في كون المدير مشرفاً مقيماً، والمشرف التربوي يشرف إشرافاً عاماً على المدرسة.

2- أن الطرفين يقيمان المرؤوسين بنفس المعايير، من خلال نموذج واحد بنسبة 60% للمدير، و40% للمشرف التربوي. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013، نشرة داخلية).

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الرشيدي، 2010) واختلفت مع نتائج دراسة (محروس، 2004).

كما ويتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في محددات الأداء الوظيفي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف تربوي) ولقد كانت الفروق لصالح مدير المدرسة، ويعزو الباحث ذلك إلى الاختلاف في مجموعة المعايير التي يستند كل من مدير المدرسة، والمشرف التربوي في

عملية التقييم، حيث إن مدير المدرسة يعيش مع المرؤوسين يوميا فيلاحظ ويقابل ويتابع أعمالهم الإدارية والفنية بصورة مباشرة، بخلاف المشرف التربوي الذي يتابع المرؤوسين على فترات متباعدة، وتتحصر في التقييم الفني، ومن الطبيعي أن يؤدي ذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مدير المدرسة.

### الفرض التاسع من فروض الدراسة:

ينص الفرض التاسع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way

.ANOVA

### جدول (5-19)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
محددات الأداء الوظيفي	بين المجموعات	86.643	2	43.322	0.895	0.410	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	14666.520	303	48.404			
	المجموع	14753.163	305				
تقييم الأداء الوظيفي	بين المجموعات	70.324	2	35.162	0.794	0.453	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	13425.912	303	44.310			
	المجموع	13496.235	305				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	224.733	2	112.367	0.690	0.502	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	49330.273	303	162.806			
	المجموع	49555.007	305				

ف الجدولية عند درجة حرية (2,305) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.65

ف الجدولية عند درجة حرية (2,305) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.01

يتضح من الجدول السابق رقم (5-19) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح معايير وأدوات التقييم التي يعتمد عليها كل من الطرفين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محروس، 2004)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### الفرض العاشر من فروض الدراسة:

ينص الفرض العاشر على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المديرين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدراسة المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، شرق خان يونس، غرب خان يونس، رفح).

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

### جدول (20-5)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
محددات الأداء الوظيفي	بين المجموعات	345.380	6	57.563	1.195	0.309	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	14407.783	299	48.187			
	المجموع	14753.163	305				
تقييم الأداء الوظيفي	بين المجموعات	383.620	6	63.937	1.458	0.192	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	13112.615	299	43.855			
	المجموع	13496.235	305				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1326.607	6	221.101	1.371	0.226	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	48228.400	299	161.299			
	المجموع	49555.007	305				

ف الجدولية عند درجة حرية (6\*305) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.84

ف الجدولية عند درجة حرية (6\*305) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.12

يتضح من الجدول السابق رقم (20-5) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معايير وأدوات التقييم الوظيفي في مديريات التربية والتعليم واحدة وواضحة ويلتزم بها كافة المديرين والمشرفين التربويين، في ظل وضوح الأنظمة والإجراءات والهيكل التنظيمية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الجساسي، 2010)، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف الدولة والظروف والبيئة، حيث أجريت دراسة الجساسي في سلطنة عمان، ودراسة (رمضان، 2009) في فلسطين وكذلك لاختلاف الهدف الذي بين أثر استخدام مساندة القرارات على تطور الأداء.

### الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم، ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين؟

وللإجابة عن الفرض قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين والجدول (5-21) يوضح ذلك:

### جدول (5-21)

معامل الارتباط ودرجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم، ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين

الدرجة الكلية لتفويض السلطة	فعالية التفويض	المشاركة في اتخاذ القرارات	
**0.263	**0.321	**0.174	محددات الأداء الوظيفي
**0.309	**0.340	**0.241	تقييم الأداء الوظيفي
**0.305	**0.353	**0.221	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي

ر الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.148

ر الجدولية عند درجة حرية (304) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.113

يتضح من الجدول السابق رقم (5-21) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم، ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين

التربويين. أي كلما زادت درجة التفويض زاد الأداء الوظيفي، والعكس صحيح، وهذه نتيجة منطقية يؤمن بها الباحث؛ لأنها تتوافق مع العملية الإدارية، حيث كلما كان هناك تفويض وإعطاء صلاحيات للمرؤوسين يزيد من ثقتهم بأنفسهم، ويرفع من دافعيتهم نحو العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نموهم المهني ويحسن من أدائهم الوظيفي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو وطفة، 2010)، و دراسة (حرب، 2011) التي دلت على وجود علاقة طردية بين التغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج الدراسة:

وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- مجال "محددات الأداء الوظيفي" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.68)، ومتوسط حسابي (66.948)، أي درجة كبيرة، تلاه مجال "تقييم الأداء الوظيفي" الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.58%)، ومتوسط حسابي (66.863)، أي درجة كبيرة، ثم مجال "فعالية التفويض" ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.39%)، ومتوسط حسابي (56.546)، أي درجة كبيرة، وأخيراً جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (72.35%)، ومتوسط حسابي (54.265)، أي درجة كبيرة.
- وقد جاءت الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي بوزن نسبي (83.63%)، ومتوسط حسابي (133.810)، أي درجة كبيرة، بينما جاءت الدرجة الكلية لمحور تفويض السلطة بوزن نسبي (73.87%)، ومتوسط حسابي (110.810)، أي درجة كبيرة.

### توصلت الدراسة إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لكل من المشاركة في اتخاذ القرارات، وفعالية التفويض تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير، وكانت لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، فوجدت فروق بين مديرتي شمال غزة وغرب خانينونس لصالح غرب خانينونس، وكذلك فروق بين شرق غزة وغرب خانينونس لصالح غرب خانينونس، ولم تتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمحددات الأداء الوظيفي، ولتقييم الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمحددات الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير المدرسة.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم، ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، أي كلما زادت درجة التفويض زاد الأداء الوظيفي، والعكس صحيح.

### ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإن الباحث يرى لزماً عليه أن يتقدم بمجموعة من التوصيات القابلة للتنفيذ، والتي تهدف إلى تحسين درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة؛ للارتقاء بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، ويوصي الباحث بتطبيق التوصيات التالية:

#### 1. القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم:

- ضرورة أن تعمل القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم بروح القوانين والأنظمة وخاصة عند اتخاذ القرارات، وأن لا تكون أسيرة الإدارة البيروقراطية في كل معاملاتها.
- ضرورة أن تقوم القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم باستشارة المديرين، والمشرفين التربويين في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري.
- أن تناقش القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم النتائج المتوقعة لعملية التفويض مع المديرين والمشرفين التربويين قبل عملية التفويض.
- أن تحدد القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم الأنشطة التي يجب أن يقوم بها المديرون والمشرفون التربويون قبل عملية التفويض.
- أن تعمل القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم على مشاركة المديرين والمشرفين التربويين في اللقاءات الخاصة المتعلقة بالعمل.
- أن توظف القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم أخطاء المديرين والمشرفين التربويين في الأعمال المفوضة في تدريبهم ورفع كفاءتهم الإدارية والمهنية.
- أن تتابع القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم تقارير الإنجاز وتقديم التغذية الراجعة للمديرين والمشرفين التربويين عن أدائهم من خلال تسليط الضوء على نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.
- على القيادة العليا بمديرية التربية والتعليم تقدير جهود المديرين والمشرفين التربويين والإشادة بها أمام رؤوسائهم ومرؤوسيههم، وعدم احتكار العمل وإسناده لأنفسهم.
- أن تجري القيادات العليا بمديرية التربية والتعليم مقارنات بين مستوى الأداء الفعلي للمديرين والمشرفين التربويين وما سيحققونه من إنجاز في المستقبل.

## 2. المديرين والمشرفون التربويون:

- أن يحرص المديرين والمشرفون التربويون على التخطيط المسبق للأهداف في ضوء تحليل بيئة العمل.
- أن يحرص المديرين والمشرفون التربويون على إنجاز أعمالهم، وفق جدولها الزمني دون تأخير حتى ولو كان خارج أوقات دوامهم الرسمي.
- أن تتبنى القيادات العليا بمديريات التربية والتعليم نظاما للمكافآت المادية والمعنوية لما له من الأثر الإيجابي في تنمية، وتطوير الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.
- أن ينجز المديرين والمشرفون التربويون مهامهم الوظيفية، من خلال المشاركة في فرق العمل.
- أن يحدد المديرين والمشرفون التربويون المشكلات الوظيفية التي تعترض العمل بشكل دقيق، والعمل على حلها، مستفيدين من خبراتهم التراكمية.
- أن يشارك المديرين والمشرفون التربويون مرؤوسيه في عملية تقييم الأداء، واطلاعهم على نتائج التقييم.
- أن ينوع المديرين والمشرفون التربويون في أدوات التقييم (الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، السجلات،..) عند تقييمهم أداء مرؤوسيه، معتمدين على الاتجاهات الإدارية الحديثة في التقييم.
- أن يحرص المديرين والمشرفون التربويون على وضع خطط علاجية طارئة لتحسين ظروف العمل.
- أن يحرص المديرين والمشرفون التربويون على التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد.

### مقترحات الدراسة:

- إن كل بحث يضيء الطريق أمام بحوث ودراسات أخرى، لذا فإنني أسأل الله أن يكون هذا البحث شمعة تضيء الطريق أمام الباحثين، وعليه وفي ضوء توصيات هذه الدراسة فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:
- 1- أثر برنامج مقترح محوسب على تنمية مهارات تفويض السلطة لدى القيادة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي.
  - 2- درجة ممارسة القيادات الإدارية لتفويض السلطة في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
  - 3- الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي، وعلاقتها بتفويض السلطة.

# المراجع

✿ أولاً: المراجع العربية.

✿ ثانياً: المراجع الأجنبية.

## قائمة المراجع

✽ القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن منظور، أبو الفضل، محمد (1997): لسان العرب، المجلد 3-5، بيروت.
2. أبو الكشك، محمد (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. أبو حطب، موسى محمد (2009): فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أبو سلطان، مياسة (2011): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. أبو شيخة، نادر (2011): التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. أبو شيخة، نادر (2010): إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. أبو شيخة، نادر (2009): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. أبو صالح، محمد صبحي (2001): الطرق الإحصائية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. أبو ناصر، فتحي (2008): مدخل إلى الإدارة التربوية-النظريات والمهارات- ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
10. أبو وطفة، سماهر (2010): تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. آل علي، رضا، الموسوي، سينان (2001): وظائف الإدارة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة، عمان، الأردن.
12. اندراوس، رامي، وآخرون (2012): الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.

13. أوكنز، كارول (1997): **القيادة الإدارية الناجحة**، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، ط1، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
14. بحر، يوسف، العجلة، توفيق (2010): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. البدرى، طارق عبد الحميد (2001): **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
16. البركاتي، ملكة (2002): ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، الإدارة التربوية والتخطيط.
17. البستان، أحمد، وعبد الجواد، عبد الله (2003): **الإدارة والإشراف التربوي النظرية-البحث-الممارسة**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
18. الترمذي، محمد بن عيسى سورة (1978): سنن الترمذي، كتاب (البر والصلة) باب (ما جاء في الشكر لمن أحسن إليك)، حديث (1954) وقال: هذا حديث حسن صحيح، تحقيق: إبراهيم عطوة عوض، مطبعة مصطفى البادي الحلبي، مصر.
19. توفيق، عبد الرحمن (1998): **المدير في مواجهة ضغوط العمل** (ترجمة)، إعداد مركز الخبرات المهنية بالإدارة (بميك).
20. توفيق، عبد الرحمن (2006): **منهج الإدارات الإدارية تفويض السلطة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ببميك) القاهرة.
21. التويجري، عبد العزيز إبراهيم (2006): "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
22. الجبر، زينب (2002): **الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم**، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
23. الجساسي، عبد الله (2010): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
24. الجبوسي، محمد، جاد الله، جميل (2008): **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. حبتور، عبد العزيز (2009): **مبادئ الإدارة العامة**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

26. الحديدي، عماد أمين (2009): درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
27. الحديدي، عماد أمين (2012): مقابلة شخصية 2012/2/10م، وزارة التربية والتعليم العالي، غزة.
28. حرب، حسام (2011): أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية في الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
29. الحربي، خديجة (2003): التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المؤسسة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
30. الحربي، محمد (2007): تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، السعودية.
31. الحريري، رافدة (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. الحريري، رافدة (2011): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. الحريري، رافدة، جلال، محمود (2007): الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان، الأردن.
34. حريم، حسن (2000): تصميم المؤسسة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. حريم، حسين (2006): مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. حسن، راوية (1999): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
37. حسين، سلامة (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
38. حمود، خضير، والخرشة، ياسين (2007): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
39. حنفي، عبد الغفار (2006): أساسيات إدارة منظمات الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة.

40. الداعور، سعيد خضر سعيد (2007): دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
41. الداوي، الشيخ (2009، 2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، جامعة الجزائر.
42. درة، عبد الباري (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
43. درة، عبد الباري، الصباغ، زهير (2007): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
44. دويكات، فيصل (2000): نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
45. ذياب، أمجد ترك(2004): تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
46. راغب، راغب (2011): الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
47. الربيق، محمد، (2004): العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية.
48. الرشيد، كاتب (2010): درجة التزام مديري مدارس محافظة القريات بمعايير تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية.
49. رضا، حاتم علي حسن (2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك بن عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
50. رمضان، فدوى (2009): أثر استخدام مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
51. السحباني، إبراهيم (2012): تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

52. السعود، راتب سلامة (2012): الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53. السكارنة، بلال (2009): التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، العبدلي.
54. سلطان، أنور، وسعيد، محمد، (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
55. سلطان، محمد: (2002) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
56. الشامي، لبنان، ونيو، ماركو (2001): الإدارة المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن.
57. شوايش، مصطفى (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن،
58. الشريف، عبد الله (2011): دور التفويض لتحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، (دراسة ميدانية)، مجلة القراءة والمعرفة، عدد 113 الجزء الأول، ص 207-244.
59. شلايل، عبد السلام، حلمي: (2007) تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
60. صالح، إبراهيم (2011): الإدارة والإشراف التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
61. الصغير، فهد بن محمد (2005): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
62. الصواف، ماهر (1999): تقويم الأداء الوظيفي دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة.
63. الصيرفي، محمد (2003): الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
64. الطيب، أحمد (1999): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
65. الطويل، هاني (2001): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
66. عامر، سامح (2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
67. عامر، سامح، وفنديل، علاء (2010): التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، الأردن.

68. عايش، أحمد (2009): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
69. العبابنة، والجمعان (2006): اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد(37)، عدد(2)ص388-407،
70. عباس، أنس (2011): إدارة الأعمال وفق منظور معاصر دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
71. عباس، سهيلة (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
72. عبد الباقي، صلاح (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
73. عبد الباقي، صلاح الدين (2002): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر.
74. عبد العليم، أسامة، الشريف، عمر (2010): المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
75. العبد الله، قايض، الخزاعي، نادرة (2002): الأسس القانونية للتفويض في السلطة الإدارية، مجلة رسالة المعلم، مجلد 42، العدد4، ص 101-103.
76. عبد المحسن، توفيق، (2002): تقييم الأداء..مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية.
77. عبوي، زيد، (2008): القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
78. العتيبي، ضرار، وآخرون (2007): العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
79. العجلة، توفيق: (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
80. العجمي، محمد (2010): إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
81. العجمي، محمد (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

82. العجمي، محمد (2010): الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
83. العرمان، عبد الرحمن (2007): التفويض، مجلة الأمن والحياة، العدد 298، السنة 26، ص24-28.
84. عريفج، سامي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
85. العزاوي نجم، جواد، عباس (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
86. عطوي، جودت (2010): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
87. عطية، وآخرون (2004): المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة .
88. عكاشة، أسعد محمد (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
89. العكش، علاء (2007): نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
90. العلاق، بشير (2008): الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري.
91. عليان، رحي (2010): العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
92. عليمات، صالح (2007): العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق عمان، الأردن.
93. عليوة، السيد (2001): تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة.
94. العميرة، محمد (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
95. عواد، فتحي أحمد (2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
96. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل (2007): الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، عمان.
97. الفراء، ماجد، أبو معمر، فارس (2003): الإدارة المفاهيم والممارسات، دار الأرقم، غزة.
98. فرج، طريف (2003): السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

99. فليه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
100. قاموس المعاني / <http://www.almaany.com/>
101. القريوتي، محمد قاسم (2003): اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 43، العدد 2، ص 259-301.
102. القريوتي، محمد:: (2009) مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
103. قواسمة، أحمد (2003): تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، دراسة مقدمة لكلية التربية، جامعة البحرين، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (30)، عدد (1)، ص 187-196، مملكة البحرين.
104. القيسي، هناء (2010): الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
105. كارول، وإبلس (2009): مهارات الإدارة للمديرين الجدد، ترجمة (محمد عبد الحفيظ يوسف)، شركة مكتبة العبيكان، السعودية.
106. الكلالدة، طاهر (2011): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
107. كنعان، نواف (2009) : القيادة الإدارية، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
108. كنعان، نواف(2002) : القيادة الإدارية، دار الثقافة بيروت.
109. اللوزي، موسى (2002) : تنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
110. ماهر، أحمد (2005): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
111. محروس، ناصر عبد الله (2004): الأداء الوظيفي لمديري المدارس وعلاقته بالسلوك الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم م/ ظفار عمان من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان.
112. محمد، راوية: (2001): إدارة الموارد البشرية.. رؤية مستقبلية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
113. محمد، موفق حديدي (2010): وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

114. محمود، علاء الدين (2011): إدارة المؤسسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
115. مديرية التربية والتعليم (2013): قسم التخطيط، غزة، فلسطين.
116. المرسي، جمال (2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية.
117. مرسي، محمد (2002): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
118. المسوري، أحمد عبد القادر (2012): واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الأستاذ، العدد (201)، ص 665-688.
119. مصطفى، أحمد (: 2002) استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، كلية التجارة، جامعة بنها، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت.
120. مصطفى، صلاح (2002): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
121. مطوع، إبراهيم عصمت (2003): الإدارة التربوية في الوطن العربي، مكتبة النهضة، القاهرة.
122. مغاري، محمد عبد القادر (2009): "تمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
123. المغربي، عبد الحميد (2007): دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
124. ملحم، سامي محمد (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
125. منصور، رشيد (2004): المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
126. نبهان، يحيى (2007): الإدارة التربوية بين الواقع النظرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
127. نوري، منير، كورتل، فريد (2011) : إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
128. هلال، محمد (2001): مهارات التفويض الفعال، دار المعارف، القاهرة.

129. هندريش، فريتس (2006): **القدرات القيادية الأربعة، قيادة الأفراد من خلال الطبيعة**، (ترجمة سامر نصري)، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
130. هور، توماس (2011): **فن القيادة المدرسية**، ط2، ترجمة وليد شحادة، شركة مكتبة العبيكان، السعودية.
131. هونس، جيف (2006): **المهارات الإدارية في المدارس، مرجع القيادات الإدارية**، ترجمة نهير نصر الله، فواز الرامي، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين.
132. الهيتي، خالد (2003): **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
133. وزارة التربية والتعليم العالي (2007): **وثيقة تشخيص الواقع التربوي**، رام الله، فلسطين.
134. وزارة التربية والتعليم العالي: **تقييم المشرف التربوي ومدير المدرسة للمعلمين**، نشرة غير منشورة، (2013): غزة، فلسطين.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Agarwal, Vikas; Daniel (2009): **Role of Managerial Incentives and Discretion in Hedge Fund Performance**, Journal of Finance. American Finance Association - AFA. - Vol. 64, American Finance Association, AFA.
2. Collier, Denise Lon, (2005): **A systems Approach to School Improvement: The Identification and Prioritization of Core Educational Processes Using the Baldrige Quality Criteria as an Improvement Framework for High-Performance Schools**, Ph.D. Dissertation, Published by Internet, The University of Texas at Austen.
3. Davis, Joan & Wilson 'Sandra M.(2000) **'Principals' Efforts to Empower Teachers: Effect on Teacher Motivation and Job Satisfaction and stress**. Clearing House (73).6. p(349-353).
4. Dufour, Richard P. (2004): **Principals who can lead professional learning communities**, Nassp - Bulletin, Vol.(83), No. (604), Feb 1999, pp. 12-17.
5. Hung 'Cheng- Jen.(2006): **A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan (China)**, Dissertation, University of the incarnate word, Taiwan.
6. Singh' Segit (2002): **Towards school effectiveness and improvement through school leadership in a Third World Country**, Brunci, Paper Presented at Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, BC, Jan 2-5.

7. Weshah, H. (2012). **The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study.** European Journal of Social Sciences Volume & Page Numbers 31(3), 359-375 ·Publisher European Journals, Inc.
8. Wheelen, T.L and Hunger, D.J (2002): **Strategic management and business policy** (Eighth Ed), prentice Hall, New Jersey.

# الملاحق

- ✿ ملحق رقم (1) الاستبانة قبل التحكيم.
- ✿ ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين.
- ✿ ملحق رقم (3) الاستبانة بعد التحكيم.
- ✿ ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة من الجامعة.
- ✿ ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة من الوزارة.

ملحق رقم (1)  
الاستبانة قبل التحكيم  
بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/الدكتور: ----- المحترم ،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

**الموضوع / تحكيم استبانة**

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ إدارة تربية، من الجامعة الإسلامية بغزة.

وقد أعد لهذا الغرض الاستبانة المرفقة والمقسمة إلى جزأين:

الأول / المتعلق بتفويض السلطة والموزع على ثلاثة مجالات هي: (المشاركة في اتخاذ القرارات- تنفيذ القرارات - فعالية التفويض).

الثاني/ المتعلق بالأداء الوظيفي والموزع على ثلاثة مجالات هي: (عناصر الأداء - محددات الأداء- تقويم الأداء).

ونظراً لما يعهده الباحث في سيادتكم من خبرة واسعة وإطلاع وفير، وسعة أفق في هذا المجال، يرجى من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة المرفقة من حيث ملاءمتها وانتمائها للمجالات المذكورة، وحذف وإضافة ما ترونه مناسباً.

علماً بأن هذه الاستبانة ستكون موجهة للمديرين والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة.

**أولاً/ معلومات أولية:**

- 1- الجنس الاجتماعي: ( ) ذكر ( ) أنثى.
- 2- المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا.
- 3- الصفة الوظيفية: ( ) مدير مدرسة ( ) مشرف تربوي.
- 4- سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث / خالد عودة حشيش

جوال / 0599604039

## الجزء الأول / تفويض السلطة:

ويعرفه الباحث بأنه: " إسناد بعض المهام من القيادات الإدارية بمديریات التربية والتعليم بمحافظات غزة إلى مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين للقيام بها على خير وجه، مع عدم إغفال المسؤولية من قبلهم".

ملاحظات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة اللغوية		نص الفقرة	م
	غير منتمة	منتمة	غير مناسبة	مناسبة		
أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات: ويقصد به إتاحة الفرصة للتعاون في تحديد خطط العمل وتنظيمه.						
					يتقبل أي تغيير اقترحه على أسلوب العمل.	1
					يشركني في أي قرار يتعلق بمسؤوليتي تجاه العمل.	2
					يشركني في بعض اللقاءات الخاصة حسب طبيعة العمل المطلوب.	3
					يميل إلى تركيز سلطة القرار في يده دون الرجوع لي فيما يخص طبيعة عملي.	4
					يشجعي على إبداء الرأي في تخطيط العمل المستقبلي.	5
					يوازن بين تفويض الصلاحيات وقرارات الإدارة العليا.	6
					يبادر بتفويض بعض الصلاحيات لي بما لا يتعارض وسلطته.	7
					يحتثي على تفويض الصلاحيات للعاملين معي (معلمين - موظفين).	8
					يسمح بتصرفات غير منصوص عليها مباشرة في القوانين والأنظمة.	9
					يحتثي من خلال الاجتماعات على توزيع العمل لسرعة الإنجاز.	10
					يشعرنني بأن السلطة الممنوحة لي كافية.	11
					يعتبر تفويض السلطة وسيلة لإعداد القيادات الإدارية.	12
					يخشى من فقدان مركزه القيادي عند تفويضه لبعض الصلاحيات.	13
					يستشيرني أحيانا في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري.	14
					يعهد لي بعض الصلاحيات لمساعدة زملائي في العمل.	15

ملاحظات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة اللغوية		نص الفقرة	م
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
ثانيا: تنفيذ القرارات: ويقصد به إتاحة الفرصة ومنح الصلاحيات في تنفيذ آليات العمل.						
					يراعي قدراتك عند توزيع المهام والواجبات.	16
					يعتمد على الأساليب التي يختارها لإنجاز العمل.	17
					يتقيد بحرفية الأنظمة الواردة من وزارة التربية والتعليم.	18
					يمنحني الحرية الكاملة لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.	19
					يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث أثناء العمل.	20
					يترك لي الحرية لاختيار ما يناسبني من أساليب العمل المناسبة.	21
					يعمل على تحقيق التوازن بين الصلاحيات المخولة لي ومسؤولياتي.	22
					يعتمد تشكيل اللجان لإنجاز المهام التنظيمية.	23
					يعمل على تعميم القرارات الواردة باستمرار.	24
					يحدد لي النتائج المتوقعة قبل عملية التفويض.	25
					يحدد لي الأنشطة التي يجب القيام بها قبل عملية التفويض.	26
					يحدد لي الجدول الزمني لإنهاء المهمة التي يفوضني لأدائها.	27
					يقدم لي التغذية الراجعة عن الأداء مبينا نقاط القوة والضعف.	28
					يسعى دائما للحصول على تقييم العمل المفوض.	29
					يقدم لي بعض النصائح التي تحدد حجم الصلاحيات الممنوحة لي.	30
					يوصي بعض زملائي بالتعاون معي لإنهاء المهام المشتركة.	31
ثالثا: فعالية التفويض: ويقصد بها الجهود التي يبذلها مدير التعليم في إتاحة الفرصة أمام المشرفين التربويين ومديري المدارس لتفعيل تفويض الصلاحيات.						
					يشجعي على الإبداع في العمل وإظهار التميز.	32
					يتردد غالبا في إعطائي أي نوع من الحرية للإبداع.	33

ملاحظات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة اللغوية		نص الفقرة	م
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
					يبادلني الثقة والاحترام.	34
					يمارس رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام.	35
					يحرص على رفع روعي المعنوية باستمرار.	36
					يعيد النظر دائما فيما يتخذه من قرارات.	37
					يقضي كثيرا من الوقت معي لمناقشة تفاصيل مشكلات العمل.	38
					يتأكد من حسن سير العمل من وقت لآخر.	39
					يجري مقارنات بين ما يجب أن يحصل وما هو حاصل بالفعل.	40
					يقر بجهدي دون تحفظ بعد إنجاز العمل بنجاح.	41
					يؤمن بجدوى تفويض السلطات في زيادة العلاقات الإنسانية.	42
					يتقبل أخطائي في الأعمال المفوضة ويوجهني باستمرار.	43
					يحتفظ معي بقنوات الاتصال المفتوحة دون قيود.	44
					ينسب لنفسه كل عمل هام يتم إنجازه.	45
					يوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة.	46
					يطالبي عادة بتقرير الإنجاز حول العمل المفوض.	47
					يحرص دائما على معرفة تفاصيل مشكلات العمل.	48
					يشير إلى بعض إنجازاتي خلال الاجتماعات.	49
					يشيد بجهودي عند بعض المسؤولين.	50

## الجزء الثاني / الأداء الوظيفي:

ويعرفه الباحث بأنه: " السلوك أو الممارسات التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس بمحافظات غزة من خلال مواقعهم الإدارية بمستوى عال من الدقة والجودة عبر تحويل المدخلات المادية والبشرية إلى مخرجات تنظيمية ومجتمعية وقيمة مرغوب فيها".

ملاحظات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة اللغوية		نص الفقرة	م
	غير منتمة	منتمة	غير مناسبة	مناسبة		
أولاً: عناصر الأداء الوظيفي: ويقصد بها مجموعة المكونات التي توضح ملامح أداء المشرفين التربويين ومديري المدارس وما يجب أن يتبعه المدير عند تنفيذ أعماله.						
					أتحرى المهارة المهنية والمعرفة الفنية لإنجاز العمل بكفاءة.	1
					أبدي تقانيا وجدية عند حدوث الأزمات.	2
					ألتزم بتحمل المسؤولية كاملة للعمل داخل المدرسة.	3
					أؤدي المهام الوظيفية المفوضة إلي طبقا لمعايير الجودة.	4
					أبذل جهدا مفرطا لإنجاز العمل بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد.	5
					أقوم بأداء العمل الإداري وفقا لسياسات محددة.	6
					أحاول الاستفادة من الخبرات العلمية المتوفرة في الوزارة.	7
					أحاول الاستفادة من التجارب العلمية للمدارس الأخرى.	8
					أحبذ الانضمام للبرامج التدريبية لتجديد معرفتي.	9
					أعتمد الثقافة التنظيمية كمييار لجودة العمل الإداري.	10
					أؤثر السياسات العامة على الأنماط السلوكية للعاملين في تطوير الأداء.	11
					أعتمد على الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي.	12
					أستثمر كافة الموارد المتاحة لدي أثناء الأداء الوظيفي.	13
					أنطلع إلى المكافآت لتساعدني في تنمية وتطوير أدائي الوظيفي	14
					أحدد جوانب إشراك العاملين في القيادة.	15
					أتحرى المنهج العلمي لإنجاز العمل بموضوعية.	16

ملاحظات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة اللغوية		نص الفقرة	م
	غير منتمة	منتمة	غير مناسبة	مناسبة		
<b>ثانياً: محددات الأداء الوظيفي:</b> ويقصد بها مجموعة المعايير التي يستند إليها مديرو التعليم لتحديد سمات العمل الإداري لدى المشرفين التربويين ومديري المدارس.						
					أواجه عقبات مهارية عند حل مشكلات العمل اليومية.	17
					لدي الدافعية الكافية للقيام بأعمالي اليومية.	18
					أشعر العاملين معي بالرضا عن أدائهم باستمرار.	19
					أدرك أدوار العاملين معي بدقة ووضوح.	20
					أهتم بمتابعة أعمال العاملين كل حسب مهامه.	21
					أبدي تفهما واهتماما للاقتراحات التي يقدمها الرؤساء خاصة المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي.	22
					لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل.	23
					أخطط مسبقاً للأهداف في ضوء تحليل بيئة المدرسة.	24
					أقوم بأداء الأعمال وفق جدولها الزمني دون تأخير.	25
					ألتزم من أي عمل جديد يعهد به لي.	26
					يسعدني اهتمام الإدارة العليا بأدائي.	27
					أعمل على رفع مستويات الرضا لدى العاملين معي.	28
					أحدد المشكلات الوظيفية التي تعترض العمل بشكل دقيق.	29
					أحث العاملين معي على استثمار الموارد المتاحة لتطوير العمل.	30
					أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل بعيداً عن الذات.	31
					لدي القدرة الكافية على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع العاملين والزملاء.	32
					أوظف مدخل تحليل النظم في استثمار الإمكانيات.	33
<b>ثالثاً: تقويم الأداء الوظيفي:</b> ويقصد به مجموعة الإجراءات التي توضح مدى الحكم على أداء المشرفين التربويين ومديري المدارس.						
					أقبل ملاحظات العاملين حول أدائي وأخذها بعين الاعتبار.	34
					أحرص على معرفة ملاحظات الإدارة العليا حول أدائي.	35

ملاحظات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة اللغوية		نص الفقرة	م
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
					أعتمد التنسيق المستمر بين المؤسسات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة.	36
					أعتمد على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات العاملين عند تقييم الأداء.	37
					أستفيد من عملية التقييم الذاتي لأدائي في تحديد الاحتياجات.	38
					أقوم بعملية التقييم بشكل روتيني بلا جدوى حقيقية.	39
					أشعر بزيادة دافعتي للعمل بعد أن أرى تقدما في الأداء.	40
					أشعر برضا رئيسي المباشر عن أدائي باستمرار.	41
					أراجع العاملين في أخطائهم على حدة وباستمرار.	42
					أضع خطة علاجية طارئة مرنة حسب ظروف العمل.	43
					أطلع العاملين معي على نتائج تقييمهم وأناقشهم فيها.	44
					أعتبر عملية التقييم عملية مهمة وضرورية لتطوير الأداء.	45
					يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	46
					أحدد نقاط الضعف لدى الأفراد بهدف تطويرها.	47
					أبرز أهمية التعاون في خدمة أهداف المدرسة وتعزيز نقاط القوة فيها.	48
					أتحرى مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي طويل المدى في المدرسة .	49
					أعتمد رضا الموظفين كمعيار للحكم على أدائي.	50

ما مقترحاتك من أجل تفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ؟

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1.	أ.د. فؤاد علي العاجز	أستاذ – عميد الدراسات العليا كلية التربية	الجامعة الإسلامية - غزة
2.	د. محمود أبو دف	أستاذ – كلية التربية	الجامعة الإسلامية - غزة
3.	د. حمدان الصوفي	أستاذ مشارك – كلية التربية	الجامعة الإسلامية - غزة
4.	د. سليمان المزين	أستاذ مشارك – رئيس قسم أصول التربية	الجامعة الإسلامية - غزة
5.	د. فايز شلدان	أستاذ مشارك – كلية التربية	الجامعة الإسلامية - غزة
6.	د. إياد الدجني	أستاذ مساعد – كلية التربية	الجامعة الإسلامية - غزة
7.	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية - غزة
8.	د. أكرم سمور	أستاذ مساعد – كلية التجارة	الجامعة الإسلامية - غزة
9.	د. زياد الجرجاوي	مدير المنطقة التعليمية	جامعة القدس المفتوحة - غزة
10.	د. محمد هاشم الأغا	رئيس قسم أصول التربية	جامعة الأزهر – غزة
11.	د. رياض سمور	مدير إداري	بوليتكنيك فلسطين
12.	د. بسام محمد أبو حشيش	أستاذ مشارك	جامعة الأقصى - غزة
13.	د. علي خليفة	مدير عام التخطيط	وزارة التربية والتعليم - غزة
14.	د. محمود عبد المجيد عساف	نائب مدير مدرسة	وزارة التربية والتعليم - غزة
15.	د. سمية النخالة	مدير دائرة المناهج	وزارة التربية والتعليم - غزة
16.	د. خليل حماد	مدير عام التعليم الجامعي	وزارة التربية والتعليم - غزة
17.	د. سعيد حرب	مدير عام الإدارات التربوية	وزارة التربية والتعليم - غزة

ملحق رقم (3)  
الاستبانة بعد التحكيم  
بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم "خاص بالحاسوب"
-------------------------

أخي/أختي: المشرف التربوي حفظكم الله ،،  
أخي/أختي: مدير المدرسة حفظكم الله ،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، تهدف للكشف عن "درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين".

ومن خلال موقعكم التربوي، وبصفتكم طرفا قياديا في العملية التربوية، يرجى التكرم بالاطلاع والإجابة عن مقياس الدراسة بكل دقة وأمانة وذلك بوضع إشارة (✓) أمام الفقرة، وتحت درجة الحكم التي تعبر عن رأيكم، آمليين منكم التعاون من أجل إنجاز هذا البحث.  
علما بأن هذه المعلومات الواردة في الاستبانة خاصة لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث / خالد عودة حشيش  
جوال / 0599604039

**أولا/ معلومات أولية:**

- 1-: ( ) ذكر ( ) أنثى
- 2- المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا
- 3- المسمى الوظيفي: ( ) مدير مدرسة ( ) مشرف تربوي
- 4- سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فما فوق
- 5- مكان العمل: .....

درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

ثانياً / مجالات الاستبانة:

أ. تفويض السلطة

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات: ويقصد به إتاحة مدير التربية والتعليم ونائبيه الفرصة للتعاون في تحديد خطط العمل وتنظيمه						
1	يتقبل مقترحاتي لتطوير العمل.					
2	يشاورني في القرارات التي تتعلق بمسؤوليتي تجاه العمل.					
3	يكلفني بأداء العمل المناسب لقدرتي ومهارتي.					
4	يشجعني على إبداء الرأي في تخطيط العمل المستقبلي.					
5	يبادر بتفويض السلطة لي بما لا يتعارض وسلطته.					
6	يشركني في بعض اللقاءات الخاصة حسب طبيعة العمل المطلوب.					
7	يتخطى القوانين والأنظمة في اتخاذ القرارات.					
8	يحثني خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز.					
9	يتيح لي سلطة كافية عند التفويض.					
10	يستشيرني في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري.					
11	يترك لي حرية اختيار ما يناسبني من أساليب العمل.					
12	يناقش النتائج المتوقعة قبل عملية التفويض.					
13	يعلمني بالأنشطة التي يجب القيام بها قبل عملية التفويض.					
14	يراعي قدراتي عند تكليفي بالمهام والواجبات.					
15	يمنحني الوقت الكافي لمناقشة تفاصيل مشكلات العمل.					
ثانياً: فعالية التفويض: ويقصد بها الجهود التي يبذلها مدير التربية والتعليم ونائباه في إتاحة الفرصة أمام المشرفين التربويين ومديري المدارس لتفعيل تفويض الصلاحيات.						
16	يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي يفوضني بها.					
17	يقدم لي التغذية الراجعة عن الأداء مبيناً نقاط القوة ونقاط الضعف.					
18	يوصي زملائي بالتعاون معي لإنهاء المهام المشتركة.					
19	يتابع تنفيذ الأعمال المفوضة لي.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
20	يحتثي على تفويض السلطة للعاملين معي (معلمين - موظفين).					
21	يشجعي على الإبداع في العمل.					
22	يجري مقارنات بين مستوى الأداء الفعلي والمأمول.					
23	يشيد بجهودي بعد إنجاز العمل بنجاح.					
24	يؤمن بجدوى تفويض السلطات في زيادة العلاقات الإنسانية.					
25	يتقبل أخطائي في الأعمال المفوضة.					
26	يحافظ على فتح قنوات اتصال بيني وبينه دون قيود.					
27	يوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهمات المفوضة.					
28	يطالبي عادة بتقرير الإنجاز حول العمل المفوض.					
29	يراعي تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات المنوطة بي.					
30	يحرص على تنمية قدراتي الإدارية والفنية.					-

### ب. الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين:

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
أولاً: محددات الأداء الوظيفي: ويقصد بها مجموعة المعايير التي يستند إليها المشرفون التربويون ومدبرو المدارس في تحديد سمات العمل الإداري من وجهة نظرهم.						
1	أتحرى المهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة.					
2	أتحمل المسؤولية كاملة عن أعمالي.					
3	أؤدي المهام الوظيفية المفوضة إليّ بنجاح.					
4	أقوم بأداء العمل الإداري وفقاً للأنظمة والقوانين.					
5	أستفيد من الخبرات العملية المتوافرة في المديرية والمدارس.					
6	أشترك في الدورات والبرامج التدريبية لتطوير أدائي.					
7	أعتمد على الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
8	أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء الوظيفي.					
9	تحفزني المكافآت في تنمية وتطوير أدائي الوظيفي.					
10	أعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل.					
11	أخطط مسبقاً للأهداف في ضوء تحليل بيئة العمل.					
12	أقوم بأداء الأعمال وفق جدولها الزمني دون تأخير.					
13	أقبل أي عمل جديد يسند لي.					
14	أحدد المشكلات الوظيفية التي تعترض العمل بشكل دقيق.					
15	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق عمل بعيداً عن الذاتية.					
16	أشجع الاتصال والتواصل مع العاملين والزملاء.					
<b>ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي: ويقصد به مجموعة الإجراءات التي توضح مدى الحكم على أداء المشرفين التربويين ومديري المدارس من وجهة نظرهم.</b>						
17	أخذ بملاحظات الإدارة العليا لتحسين أدائي.					
18	أنسق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد.					
19	أعتمد معايير تقييم الأداء عند تقييم العاملين.					
20	أخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائي عند تحديد الاحتياجات.					
21	أقوم بعملية التقييم بموضوعية.					
22	تزداد دافعيته للعمل عندما أرى تقدماً في الأداء.					
23	أراجع العاملين في أخطائهم كل على حدة.					
24	أضع خطة علاجية طارئة حسب ظروف العمل.					
25	أطلع العاملين على نتائج تقييمهم.					
26	أقيم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.					
27	أحدد نقاط الضعف لدى العاملين بهدف تطويرها.					
28	أعتمد على السجلات في عملية التقييم.					
29	أحدد نقاط القوة لدى العاملين بهدف تعزيزها.					
30	أقبل ملاحظات العاملين معي حول أدائي.					
31	أتابع أعمال العاملين كل حسب مهامه.					
32	أشارك العاملين في تقييم الأداء.					



## ملحق رقم (5)

### كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم - غزة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
General Directorate of Educational planning

السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتخطيط التربوي



الرقم: وت.غ. مذكرة داخلية ( ٢٥٦ )  
التاريخ: 2013/01/27  
الموافق: 15 ربيع الأول 1434 هـ

السادة / مديري التربية والتعليم،  
المحترمين  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

#### الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهدبكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ خالد عودة أحمد حشيش والذي يجري بحثاً بعنوان :

'درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم تفويض السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي  
تمديرين والمشرقيين التربويين'

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، في تطبيق أدوات البحث على عينة من مدراء المدارس الثانوية والمشرقيين التربويين بمديرياتكم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. علي عبد ربه خليفة  
مدير عام التخطيط التربوي

التوقيع: السيد جمال وزير التربية والتعليم لعلي  
التوقيع: السيد وكيل وزارة التربية والتعليم لعلي  
التوقيع: السيد دكتور فوزي مساعد الشؤون الإدارية والمالية  
التوقيع: السيد

Shawar Al-Atiqar

Gaza (08-2864496 - 2866809 Fax:(08-2865909)

غزة - هاتف (2864496-2866809-08 فاكس (08-2865909)