

عنوان البحث

**أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش**

داهود سالم خليف الزبون<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة التربية والتعليم، الأردن

HNSJ, 2022, 3(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj3313>

تاريخ القبول: 2022/02/19م

تاريخ النشر: 2022/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، وقام بتطوير استبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة بلغت (55) اداري وادارية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن مستوى التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في محافظة جرش جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى تحسين أدائهم الإداري جاء بمستوى مرتفع، وأظهرت النتائج أن تفعيل مبدأ التفويض الإداري يؤثر ايجابا على تحسين أدائهم الإداري، كما أشارت النتائج لوجود فروق دالة احصائياً حول مستوى تفعيل التفويض الإداري تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ومستوى المؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى استخدام التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في محافظة جرش وتحسين أدائهم الإداري. وفي ضوء النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: ضرورة الإهتمام بتطوير قدرات الأفراد من خلال تدريبهم على الأدوار الإدارية المتعددة، واعتبار عملية التفويض بمثابة وسيلة يمكن من خلالها التعرف على مستوى الموظفين وقدراتهم.

**الكلمات المفتاحية:** التفويض الإداري، الأداء الإداري، القيادات التربوية.

**RESEARCH TITLE****THE IMPACT OF THE ADMINISTRATIVE DELEGATION OF EDUCATIONAL LEADERS  
IN THE MINISTRY OF EDUCATION AND ITS ROLE IN IMPROVING THEIR  
ADMINISTRATIVE PERFORMANCE IN JERASH GOVERNORATE****Dahoud Salem Khlaif El Zaboun<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Ministry of Education, Jordan.HNSJ, 2022, 3(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj3313>**Published at 01/03/2022****Accepted at 19/02/2021****Abstract**

The study aimed to identify the effect of administrative delegation of educational leaders in the Ministry of Education and its role in improving their administrative performance in Jerash Governorate. The results showed that the level of administrative delegation of educational leaders in the Ministry of Education in Jerash governorate came to a medium level, and that the level of improving their administrative performance among educational leaders in the Ministry of Education in Jerash governorate came at a high level, and the results showed that activating the principle of administrative delegation affects positively. The results indicated that there were statistically significant differences about the level of activation of administrative delegation due to the variable number of years of experience, and the absence of statistically significant differences due to the variable gender and the level of educational qualification. The results showed a direct correlation between the level of use of administrative delegation among educational leaders in The Ministry of Education in Jerash Governorate and to improve their administrative performance. In light of the results, the researcher presented a set of recommendations, including: the need to pay attention to developing the capabilities of individuals through training them on multiple administrative roles, and to consider the delegation process as a means through which to identify the level of employees and their capabilities.

**Key Words:** Administrative Delegation, Administrative Performance, Educational Leaders.

## المقدمة

مما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة وازدهارها لا يتحقق إلا بتوافر محاور أساسية، والتي تعتبر بمثابة مفاهيم لا بد من ترجمتها على أرض الواقع بشكل تطبيقي يرنو إلى مزيد من التقدم والنجاح، لتحقيق الأهداف المنشودة، ولعل أحد أهم هذه المفاهيم والتي تمثل أداة التطور القيادي في المنظمة هو التفويض الإداري، كما ويعد التفويض الإداري آلية للخروج من البروتوكولات الإدارية القديمة والمعقدة، على اعتباره أحد مظاهر الهياكل التنظيمية الحديثة التي تتمتع بالمرونة، والتي تبحث عن تمكين موظفيها، ذلك لأن من خلال التفويض يتم انجاز المهام والواجبات بسرعة وكفاءة عالية، ويتم تأكيد وتعزيز الثقة بين القائد ومرؤوسيه.

كما يعد التفويض الإداري اجراء مهم وضروري لتسيير أداء الوظائف الإدارية، وذلك بسبب كبر حجمها وتزايد نشاطها وتعدد أعمالها، فالسلطة الإدارية تسعى دائما إلى تحقيق الأهداف العامة بأفضل السبل و أنجعها؛ بلوغا لرسالتها وتماشيا مع رؤيتها، بل أن التفويض كان يعرف منذ القدم الزمان على اعتباره حصيلة التطور الإجتماعي، حيث كان يستخدم في البداية عند الرومان للتعبير عن العلاقة التعاقدية في إطار القانون الخاص، فكلمة تفويض تعني تكليف شخص لشخص آخر للقيام بمهمة معينة أو بتصرف قانوني محدد، كنظام العقود المبرم. (خليفة، 2008)

وضمن مسؤوليات القيادات التربوية، ومهاراتها، وفي ضوء التقلبات والعوائق، التي يعيشها العالم المعاصر، والتي شملت بما فيها الحقل التربوي، تظهر الحاجة للقادة التربويين ليكونوا على رأس هيكل المؤسسات التربوية، حيث لم تعد إدارة المؤسسة التربوية تبحث عن تسيير شؤون المؤسسة التربوية بشكل تعليمات وأوامر، وطرق تقليدية روتينية، بل أصبحت قيادة تربوية، مرنة تتمتع بمميزات كثيرة، تركز طاقاتها باتجاه توفير وتذليل جميع الظروف، والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وفي جو محفز للإبداع، والتطوير في الوسائل، والطرائق والإستراتيجيات التربوية، والتعليمية والتعلمية. (البدري، 2001)

كما تسعى المنظمات بمجملها نحو تلبية مجموعة من الأغراض العامة والخاصة، الداخلية والخارجية على حد سواء، ومنها تحسين أداء موظفيها وتطوير أعمالهم، الأمر الذي يعكس اهتمام المنظمة بهم، وتعزيز نموهم الوظيفي، والذي بالتالي يؤول إلى زيادة الإنتاج وجودته، وزيادة ترابط الموظفين بمنظمتهم. ويلاحظ هنا أن أهم مفاهيم العصر الحالي في الإنجاز لا يعتمد على الآلات والأجهزة التكنولوجية فحسب، وإنما أصبح دور العنصر البشري يشكل الحجر الأساس في تحقيق الأهداف المنشودة، فاستقطاب الموظفين الأكفاء وتنميتهم وتشجيعهم يعد مورد أساسي من موارد المنظمة، وبالتالي وجب على المنظمات العمل الدؤوب نحو الإستثمار الأمثل بموظفيها والعناية بهم. (شاويش، 2005)

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال عمل الباحث كمدير لمدرسة ثانوية في وزارة التربية والتعليم، واطلاعه على واقع العملية التعليمية والتعليمية، واستراتيجياتها المتبعة في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية، وتحديدًا محافظة جرش، تبين له أهمية تفعيل التفويض الإداري، وما له من فوائد كثيرة ترنو لازدهار المجتمع المدرسي، كما أن الإستمرارية في تحسين أداء موظفين المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية يعتبر عامل أساسي في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة،

وبناء على ما سبق، تمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:  
- ما أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش؟

### أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :
- التعرف على أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش.
  - تقديم توصيات مهمة، يمكن الاستفادة منها، والرجوع إليها لتنمية القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من خلال:

#### الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية بأن معظم الدراسات والبحوث التي أجريت حول التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري جاءت في محافظات ومجتمعات غير التي سنتناولها هذه الدراسة - بحسب علم الباحث -، كما أن هذه الدراسة جمعت بين المتغيرين بهدف التوصل إلى طبيعة أثر التفويض الإداري في تحسين أدائهم الإداري، ويؤمل أن تضيف مزيداً من الأدب النظري حول موضوع الدراسة الحاليه، ويتوقع أن تُثري الدراسة الحالية المكتبة العربية بالدراسات النظرية والمعرفية المتعلقة بمفهوم التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري.

#### الأهمية التطبيقية:

يؤمل من هذه الدراسة أن تزود القطاع التربوي والمُتمثل بوزارة التربية والتعليم، بمعلومات مهمة ومفيدة يمكن استخدامها كمرجعية وقاعدة في تطوير مسيرتها، وكذلك قد تُسهم هذه الدراسة بفتح الطريق أمام الباحثين والمُهتمين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول التفويض الإداري وتحسين أداء القيادات التربوية أو معرفة أثرها على غيرها من المتغيرات في مجتمعات مختلفة.

### مصطلحات الدراسة

#### التفويض الإداري اصطلاحاً:

يعرفه مساد (2004) بأنه " أن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال على العاملين معهم ويمنحهم بعض سلطاته الإدارية، وتعتبر عن الدرجة التي يحصل عليها الموظف على بعد الجانب الإداري في مقياس تفويض السلطة". ويرى الشنواني (1999) أن التفويض الإداري هي "عملية تكليف المساعد بأعمال معينة، وتفويض السلطة

اللازمة له بقيامه لهذه الأعمال، باعتباره مسؤولاً عن هذه الأعمال، ولكن لا تفوض كل السلطات إلى المساعد إلا إذا تنازل المدير كلياً عن مركزه".

في حين يعرفها الباحث اجرائياً بأنها: عملية اختيارية يقوم خلالها المدير بنقل جزء من صلاحياته إلى أحد مرؤوسيه وبشكل مكتوب ومعلن وواضح، بحيث يمارس المفوض صلاحياته ويعتبر مسؤولاً أمام رئيسه وتحت إشرافه.

#### القيادة التربوية اصطلاحاً:

عرفها غباين (2006، 5) بأنها "نوع من العلاقات تتميز بالقوة ويدركها ويميزها أفراد المجموعة، حيث يصوغ أحد أفراد المجموعة نموذجاً من سلوكه ويقبلون به كسلوك ونشاط للمجموعة"

وقد عرف (العجائمة، 2012، 13) القيادة التربوية بأنها: "القيادة التي تعالج شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها".

وقد عرفها الباحث اجرائياً بأنها: مجموعة من الأنماط السلوكية التي تعكس مدى تأثير رئيس العمل بمرؤوسيه، بحيث يصبح الملهم والموجه والقائد لهم، نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

#### الأداء الإداري اصطلاحاً:

ترى شامان (2001، 132) بأن الأداء الإداري "انجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفعالية" في حين أن (Brown & Harvey, 2006) عرفوا الأداء الإداري بأنه "محصلة النتائج لوظيفية ما أو عمل ما، أو نشاط ما"

ويعرفه الباحث اجرائياً بأنه: ما يقوم به الموظف من أعمال ومهام أو أنشطته مطلوبه منه تحقيقها ضمن معيار معين.

#### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية :

1. الحد المكاني: جميع المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة جرش.
2. الحد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/ 2022 م.
3. الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة من (55) فرداً من مديري المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش.
4. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الكشف عن أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## الإطار النظري

## • المحور الأول: التفويض الإداري

في ضوء تنامي الفكر الإداري وتطوره، واتساع مهام المنظمات وتعددتها، ازدادت الحاجة إلى ظهور أطر تنظيمية جديدة تجعل من الموظفين أكثر قدرة على تحمل المسؤولية وتقمص الأدوار من جانب، وأكثر فاعلية ومشاركة في صناعة القرارات واتخاذها من جانب آخر، ويعتبر التفويض الإداري عاملاً أساسياً إيجابياً في مساهمة العاملين في ترسيخ دعائم العلاقات الإنسانية، ورفع درجة تمكينهم وإيمانهم بقدراتهم واستثماراً في طاقاتهم، بل أنه طريقة ممنهجة لاكتشاف الفئة المبدعة من العاملين والذين يمتلكون مهارات قيادية فعالة.

## أهمية التفويض الإداري

تكمن أهمية التفويض الإداري بأنه آلياً لتسريع اتخاذ القرارات وخفض التكاليف، كما أنها وسيلة اتصال غير مباشرة، توفر من خلالها معلومات يصعب إيصالها بالطرق المباشرة، ويعتبر التفويض عاملاً أساسياً في زيادة التفاهم والتعاون، والإحترام والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم، مما يساعد في تنسيق الجهود وتوحيدها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (بسيوني، 1986)

## أسباب التفويض الإداري

تعود أسباب تفعيل التفويض الإداري إلى التطور الفكري الحاصل في المنظومات الإدارية، ولذلك يعتبر التفويض أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وتظهر حاجة المدير أو القائد التربوي للجوء إلى التفويض لأسباب عديدة منها: (القيوتي، 2001) و(الجوسي وجاد الله، 2000)

1. قد تكون المهام المسندة للمدير تفوق بكثير قدرته الشخصية على أدائها.
2. يعتبر التفويض عنصر أساسي في برامج تنمية المرؤوسين، فلا فائدة من برامج التنمية المهنية للموظفين بدون تفويض إداري.
3. لا بد لكل منظمة أن تعمق من أداء موظفيها، خاصة أن الوظائف قد تخلو من أصحابها بسبب أي ظرف كان، مثل انتقال أو ترقية أو وفاة موظف ما.

## عناصر التفويض الإداري

1. الواجبات: وهي المهام والوظائف أو الأنشطة التي يراد تفويضها.
2. الصلاحيات: وهي حجم الصلاحيات الممنوحة للشخص المفوض إليه.
3. تحمل مسؤولية التفويض: وهي مدى وعي المدير بمعنى التفويض وحجمه، ومقدرة المفوض إليه من تحمل المسؤولية والقيام بها. (عبد الهادي، 1999)



## مبادئ تفويض السلطة

- لنجاح عملية تفويض السلطة لا بد من توفر مجموعة من المبادئ:
1. توفر جميع عناصر التفويض ( الواجبات والسلطة والمسؤولية)
  2. تحديد المسؤوليات و الواجبات و الصالحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة والنتائج المراد تحقيقها.
  3. تحديد مسار السلطة بوضوح و دقة حسب التدرج الوظيفي.
  4. إيجاد آلية الثواب والعقاب والمكافأة عند أداء التفويض الجيد والفاعل.
  5. توازن المسؤولية مع السلطة بمعنى أنه بد أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية. (فاروق و محمد، 2009)
  6. وحدة الأمر والتي تعني أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد حتى لا يحدث لديه نوع من الإرباك في التنفيذ.
  7. قانونية التفويض: أي توافقه و انسجامه مع الأنظمة و القوانين.
  8. جزئية التفويض: أي تفويض مع الإختصاصات و الواجبات.
  9. علنية التفويض: أي أن يكون التفويض صريحا و يبلغ لكافة العاملين ويكون مكتوبا.
  10. انسيابية التفويض: في معظم الأحيان يكون تنازليا؛ ينساب من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى.
  11. أن يصدر التفويض للموظف بصفته الوظيفية لا الشخصية.
  12. المسؤولية المطلقة: فالرئيس يتحمل مسؤولية ما يقوم به مساعده فلا يتهرب من مسؤولياته من الأعمال التي قام بها، كون المسؤولية لا يمكن أن تقوض.
  13. المرؤوس الذي يقبل التفويض يصبح مسؤولا أمام رئيسه عن أداء هذه الواجبات.
  14. عدم تفويض ما تم تفويضه: أي لا يجوز للمرؤوس إعادة تفويض السلطة منه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي. (الصيرفي، 2003)

## مستويات التفويض الإداري

1. المستوى الأول: تفويض ما يجب عمله، وكيفية أداءه: ويترك هذا المستوى مساحة من الحرية للموظفين فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة، ويتناسب هذا المستوى مع فئة الموظفين الذين يتمتعون بدرجة منخفضة نسبيا من النضج الوظيفي. (القيوتي، 2001)
2. المستوى الثاني: التفويض على أساس ما يجب عمله: وهذا المستوى يترك للموظف مساحة من الحرية في اختيار أسلوب، ومعدل الأداء ومدى الجودة، ويتناسب هذا المستوى مع فئة الموظفين الذين يتمتعون بدرجة مرتفعة نسبيا من النضج الوظيفي. (هاينز، 1988)
3. المستوى الثالث: التفويض على ما يجب تحقيقه من الأهداف: ويترك الحرية للموظف لاختيار ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وهنا يتحكم المرؤوسين بمسؤولياتهم دون تدخل من الشخص المفوض، ويتناسب هذا المستوى مع فئة الموظفين الذين يتمتعون بدرجة مرتفعة جدا من النضج الوظيفي، كما يمكن للموظفين اتخاذ

القرارات في هذا المستوى. (الصيرفي، 2003)

### عوامل التفويض الفعال

1. أن يكون الشخص الذي تفوض إليه المهمة قادرا على ممارستها، ولديه الدراية الفنية حولها.
2. أن يكون الشخص المفوض إليه موضع ثقة للمدير.
3. توافر نظام للإتصالات والمتابعة والمراقبة.
4. توفير التدريب للمفوض إليه من قبل المدير على كيفية استعمال سلطته.
5. أن يكون التفويض ضمن قدرات ومهارات ومعلومات امكانات المفوض إليه.
6. تحديد الواجبات والمهام التي فوض بها المفوض إليه. (الجيو سي وجاد الله، 2000)
7. توفير ظروف عمل ودعم خاليه من الخوف والقلق.
8. استمرار تقديم المساعدة من قبل المدير للشخص المفوض إليه، ودعمه لنجاح التفويض وبلوغ الأهداف المنشودة. (العبيدي، 1997)

### مزايا التفويض الإداري

1. ان التفويض مهارة لا يتقنها معظم المدراء، وهي قدرة يمكن اكتسابها وتعلمها.
2. يعتبر بمثابة فرصة للمرؤوسين على اظهار قدراتهم القيادية.
3. تمنع التفرّد وانحصار السلطة بيد المدير فقط.
4. يوفر التفويض سرعة في الأداء وكفاءة في العمل أكبر.
5. ينمي التفويض روح المبادرة والمنافسة الشريفة لدى العاملين. (الصيرفي، 2003)

### المحور الثاني: تحسين الأداء الإداري

باتت المنظمات الحديثة تجتهد في تفعيل الأساليب العلمية والمعاصرة لتحليل ووصف الأداء البشري في مناخ العمل، وذلك بهدف تحديد مدى فاعليته وكفاءته، من خلال تحديد مشكلات الأداء وتحدياته، وتحديد مستويات الدعم اللازمة لتحسينه من تدريب وتحفيز وغيرها من طرق للإرتقاء بالمنظمة وبلوغا لتحقيق أهدافها، مع التأكيد على خلق خطط العمل، والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول والبدائل، ووسائل الإتصال المتماشية في المنظمة، والتي تضمن اجراء عمليات التحسين وتطوير الأداء البشري بكل فاعلية ممكنة.

ويمكن اعتبار تحسين الأداء مرتكز من المرتكزات الرئيسية لنجاح المنظمة نحو السير بها قدما في سبيل نموها،



مما يعني ضرورة الإيمان بأهمية الإستمرارية في عملية تحسين الأداء، ورفع كفاءة العاملين بمختلف مستوياتهم وتدرجهم الوظيفي على سلم الهرم التنظيمي، الأمر الذي يحتاج إلى تخطيط جيد لآليات تحسين الأداء وتحديد الوضع الراهن، ورسم معايير الأداء المطلوب، وتوفير الأدوات والوسائل اللازمة وطرق تقييم الأداء وتقويمه، لاسيما أن بلوغ الرضا عن الأداء يؤول إلى تخفيض الوقت والجهد وانجاز المطلوب بوقت أسرع.

ويرى (نظمي وآخرون، 2008) أن أداء العنصر البشري من القضايا المهمة والمؤثرة والمتصلة بشكل مباشر في بقاء المنظمة واستمرارها، كما أن عملية تحديد وتقييم الأداء تحتاج إلى طرق ذات منهجية علمية وموضوعية، تتسم بالشفافية والعدالة والمساواة، لأجل النهوض في أداء العاملين وتطويرهم.

### أهمية تحديد مستوى الأداء

1. يعتبر تحديد مستوى الأداء احدى وظائف الموارد البشرية، والتي من خلالها يتم تقييم أداء الموظفين واعداد برامج تنميتهم وتطويرهم.
  2. يعتبر تحديد مستوى الأداء أحد أهم محاور تحديد نقاط المنظمة وضعفها.
  3. يشعر الموظفون عند قياس ادائهم بأن المنظمة تهتم بهم لأنها تلبى حاجتهم في التطوير والتنمية.
  4. يساهم تحديد مستوى الأداء في الكشف عن الطاقات والمواهب الكامنة.
  5. يعتبر تحديد مستوى الأداء فرصة للعاملين لتحسين أدائهم وتعديل أخطائهم والتعلم الجماعي.
  6. يساهم تحديد مستوى الأداء في تعديل المناصب الوظيفية، والتقلبات والمزيد من الترقيات والحوافز.
- (الطائي وآخرون، 2006)

### عناصر الأداء

ينكر ( العماج، 2003) أن الأداء يتكون من أربعة عناصر رئيسية، وفق التالي:

1. الدراية والمعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية، والخلفية بالوظيفة ومهامها والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتكل بالدقة والإتقان والنظام والتمكن في التطبيق، وقلة الأخطاء.
3. كمية العمل، وتتمثل بحجم العمل والإنجاز المطلوب والذي يحتاج إلى جهد ووقت.
4. الثقة والجدارة: وتتمثل بالجدية والمثابرة والإرادة في تحقيق العمل المطلوب.

### معايير الأداء:

يمكن حصر أهم معايير الأداء وفق التالي: (المانع، 2006)

1. الجودة: وهذا المعيار يتداخل مع جميع أنشطة ووظائف وأقسام الأداء، كما أن الجودة ذات معاني متعددة، فمنها:

- حسي: مثل شعور الموظفين بالرضا الوظيفي وشعور العملاء بالرضا والخدمة المميزة والقناعة من المنتج.
- واقعي: وتتمثل بظهور مؤشرات الأداء السليم مثل (السرعة والجودة وقلة الهدر) في المنتج المقدم.
2. الكمية: ويتمثل بحجم العمل المنجز، وهذا يتطلب عدم تحميل الموظف أعباء وجهود فوق طاقته مما يؤدي إلى تأخر الإنجاز ضمن الوقت المرسوم، أو رداءة المخرجات.
3. الوقت: ويعتبر الوقت رأس مال لا يمكن تعويضه، مما يعني ضرورة استثماره بالشكل السليم لتحقيق الإنجاز المطلوب.
4. الإجراءات: وهي اساليب وخطوات سير عمليات العمل، مما يتطلب الأمر تحديد اجراءات العمل والإتفاق عليها لضبطها ضمن مجموعة من السياسات والتعليمات، بهدف تشجيع الابتكار والابداع.

### محددات الأداء

أولاً- الدافع نحو العمل: يقصد بها مجموعة القوى التي تتبع من داخل الفرد نحو الإتجاه للعمل والتحرك والإقبال بسلوكيات ايجابية نحو العمل وتحقيق الأداء المطلوب.

ثانياً- بيئة العمل (مناخ العمل): وتتكون بيئة العمل من عنصرين أساسيين:

1. البيئة الداخلية: وهي مجمل مكونات المنظمة من قيادات وموظفين وسياسات وتعليمات.
2. البيئة الخارجية: وعي البئية المحلية، والبيئة الإقليمية، والبيئة العالمية، وهذه البيئات لا شك أنها تؤثر بالمنظمة ايجابا وسلبا.

ثالثاً- المقدرة على أداء العمل: يجب على المنظمة امتلاك المقدرة على معرفة قدرات الأفراد العاملين، ودوافعهم واحتياجاتهم واتجاهاتهم. (آل سعود، 2008)

### خصائص معايير الأداء

تعتبر معايير الأداء بمثابة الأسس التي ينسب إليها الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي تعتبر مهمة جدا في تحدد ما هو مطلوب منهم، وكذلك توجه المديرين إلى النواحي التي ينبغي أن تؤخذ بعين الإعتبار. (الهيبي، 2003)

ومن أهم الخصائص التي يجب أن يتميز بها المعيار هي:

1. الصدق: Validity يشير مفهوم الصدق إلى ما إذا كان المعيار يقيس بالفعل ما وضع لقياسه.
2. الثبات: Reliability يعبر الثبات عن مدى اتساق معيار القياس، أي إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه.
3. القبول: Acceptability يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء، ومع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المدير وطاقاته، ومن ثم يميل إلى رفض

استخدامها لهذا ينبغي أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المديرين والعاملين، وذلك بغية تطوير وتنمية أداء العاملين. (المغربي، 2006).

4. سهولة الاستخدام: Easiness وتعني وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل. (الهيبي، 2003)

### العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

يعتبر الأداء الإداري بمثابة جهد بشري يقوم به مجموعة من الأفراد الأكفاء والمؤهلين، وذلك وفق معايير وقوانين مصاغة ومعلنة وموضوعية، وما تتمتع به هذه المعايير من مرونة في الإرتقاء وصولاً بديمومة تحسين الأداء وتطويره، وعلى النقيض قد يكون الأداء المقاس لايرتقي للمعايير المطلوبة، وذلك تبعاً لعدة عوامل قد ترفع أو تخفض من هذا الأداء، وهذه العوامل تتمثل بالآتي:

1. غياب الأهداف المحددة: فغياب الأهداف أو عدم وضوحها يعني غياب التخطيط لتحقيقها.
2. انخفاض نسبة المشاركة الإدارية: إن غياب وقلة مشاركة الموظفين الإدارية بمختلف المستويات، يؤدي إلى اتساع الفجوة بين العاملين والإدارة وبالتالي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى غياب العمل الجماعي، وتدني مستوى الأداء المطلوب.
3. تفاوت مستويات الأداء: فكلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين انخفض مستوى الأداء.
4. مستوى الرضا الوظيفي: فغياب مستوى الرضا الوظيفي يحد من مستوى الأداء المطلوب.
5. التسبب الإداري: فالتسبب والتهرب يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء المطلوب. (العماج، 2003)
6. غياب الأمن الوظيفي: فغياب الأمان الوظيفي يشعر العاملين بعدم الإستقرار والطمأنينة، مما يولد لديهم الشعور بعدم الإلتزام والولاء التنظيمي وبالتالي انخفاض مستوى الأداء المطلوب. (الصرايرة والقضاة، 2009)
7. غياب التريقات والعدالة: وهذا أيضاً يؤثر سلباً في مستوى أداء الموظفين ويخلق الإحباط والملل لديهم.

### قياس الأداء الإداري

ويتفق كل من (ادريس، 2005) و (French, 2003) على أنه يمكن قياس الأداء الإداري من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

1. على مستوى المنظمة: وتتمثل في (قياس الفاعلية التنظيمية، والتعرف على إنتاجية التنظيم، وتحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها، وتوافر المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات، وتحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع) وبما يكفل تحسين هذه الأنشطة.
2. على مستوى الوحدة التنظيمية: حيث ينبثق من قياس الأداء عدة فوائد منها (متابعة تطبيق الأهداف المرسومة، ومتابعة تحقيق كفاءة أداء العمليات ودعم آليات الإتصال، والتخطيط للعنصر البشري، ومعرفة عن التحديات والمشاكل الإدارية وتصويبها)، بما يؤدي إلى تحسين انجازها.

3. على مستوى الفرد: إن فوائد قياس الأداء تشمل تحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، وتعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم، وحصولهم على دعم الإدارة وتطوير المنافسة بين الأفراد، والكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة، لدى الأفراد، وتجسيد الرقابة الذاتية لدى الأفراد.

### الدراسات السابقة ذات الصلة

سعى الباحث نحو اثراء الدراسة الحالية، من خلال اطلاعه على مجموعة من الدراسات السابقة وذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي سيتم عرضها تبعا، وذلك وفق ترتيب وتسلسل من الأحدث للأقدم:

### الدراسات ذات الصلة في التفويض الإداري

وأجرى المطوع (2003) دراسة بعنوان دور تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنظيم، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق تفويض السلطة والتعرف على معوقات تطبيقها وماهي العوامل المشجعة على تطبيقها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة تكونت من (91) موظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مبدأ تفويض السلطة مطبق ولكن بسلطات محدودة، مع توفر عوامل مشجعة على التفويض منها انجاز العمل بشكل اسرع، ورفع الروح المعنوية للموظفين، واطاحة المجال أمام تدريب القيادات، وايضا هنالك مجموعة من المعوقات التي تحد من التفويض منها، الخوف من زيادة نفوذ المرؤوسين، وغياب نظام حوافز مشجع، وعدم ثقة المرؤوسين بأنفسهم.

اجرى النوخاني (2001) دراسة واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وهدفت للتعرف على واقع تفويض السلطة لديهن، ومدى ادراكهن لمفهوم التفويض ومامتوى تفويضهن وماهي المعوقات التي تحد من عملية التفويض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من (213) مسؤولة ادارية، وتوصلت النتائج إلى وجود انقسام في ادراك مفهوم التفويض لديهن، كما توصلت ايضا إلى عدم وجود فروق ذات احصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

واجري ذياب (2004) دراسة بعنوان تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية من مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمة، ولعملية جمع البيانات استخدم الباحث استبانة لقياس مستوى تفويض السلطة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية، والواجبات التربوية، والواجبات الفنية، والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين.

## الدراسات ذات الصلة في تحسين الأداء الإداري

أجرى (Olorunsola, 2012) دراسة هدفت لمقارنة مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في المجال الإداري في جامعات جنوب غرب نيجيريا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والإداريين، وتكونت العينة من (400) موظف، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستويات الأداء الوظيفي بين نوعي الجامعات جاءت متشابهة دون وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية.

أجرى دراسة الشلبي و بني حمدان (2009). دراسة بعنوان الدراسة أثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي لشركة توليد الكهرباء المركزية - دراسة حالة - وهدفت الدراسة للتعرف إلى أثر استخدام تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي، في شركة توليد الكهرباء الأردنية المركزية من حيث مستوى الإبداع المنظمي في هذه الشركة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (46) اداري من مختلف المستويات الإدارية، واعتمد في عملية جمع البيانات على استبانة احتوت على أسئلة متعلقة بتقنية المعلومات والإبداع المنظمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية ما بين تقانة المعلومات والإبداع المنظمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المكونات المادية و الموارد البشرية والإبداع المنظمي.

وأجرى (Ben Assicli, 2009) دراسة بعنوان الدراسة تقييم مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات الطبية، وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات الطبية، في أقسام الطوارئ التي تعمل في بيئات تتسم بالعمل تحت الضغط الكبير، ولقد استخدم الباحث تحليل سجلات المرضى، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مراجعة معلومات المرضى القديمة في قرارات القبول لدخول الأقسام، كما أنها ساهمت بالتقليل من عمليات القبول المتكررة التي يمكن بحثها، ومراجعة معلومات المرضى القديمة المحلية.

كما أجرى (Arena et al, 2009) دراسة هدفت للتعرف على مدى تطوير نظام قياس الأداء للخدمات الإدارية المركزية في الجامعات الإيطالية، حيث اجريت الدراسة على (15) جامعة ايطالية، وتم التعامل مع 5 مجالات، وهي: دعم الطلاب ودعم البحوث والمحاسبة والموارد البشرية والخدمات اللوجستية والمشتريات، وبينت نتائج الدراسة ان هناك طريقة تشاركية بين الجامعات المشاركة في نظام الأداء للخدمات الإدارية، وأن هناك مجموعة من المؤشرات من حيث التكلفة والجودة في الجامعات المشاركة.

## التعقيب على الدراسات السابقة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، تبين أن هذه الدراسة تختلف عن غيرها وذلك:

- من حيث الهدف من الدراسة: هدفت دراسة المطوع (2003) إلى معرفة مدى تطبيق تفويض السلطة والتعرف على معوقات تطبيقها وماهي العوامل المشجعة على تطبيقها، كما هدفت دراسة النوخاني (2001)

للتعرف على واقع تفويض السلطة لديهن، ومدى ادراكهن لمفهوم التفويض وما مستوى تفويضهم وماهي المعوقات التي تحد من عملية التفويض، وهدفت دراسة ذياب (2004) إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، في حين أن دراسة (Olorunsola, 2012) هدفت لمقارنة مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في المجال الإداري في جامعات جنوب غرب نيجيريا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والإداريين، كما أن دراسة (Arena et al, 2009) هدفت للتعرف على مدى تطوير نظام قياس الأداء للخدمات الإدارية المركزية في الجامعات الإيطالية

- **من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع دراسة النوخاني (2001) من عينة قوامها (213) مسؤولة ادارة، من القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، كما أن مجتمع دراسة ( Arena et al, 2009) تألف من الجامعات الإيطالية، حيث اجريت الدراسة على (15) جامعة ايطالية، في حين أن مجتمع دراسة ذياب (2004) تألف من مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمة، كما أن دراسة الشلبي و بني حمدان (2009) تألف مجتمعها من اداري شركة توليد الكهرباء الأردنية المركزية وقد اشتملت عينة الدراسة على (46) اداري من مختلف المستويات الإدارية.

- **من حيث متغيرات الدراسة:** فقد احتوت دراسة المطوع (2003) على متغير تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنظيم، كما أن دراسة (Ben Assicli, 2009) احتوت على متغير مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات الطبية، في حين أن دراسة النوخاني (2001) احتوت على متغير تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية.

ومن الجدير ذكره أن الدراسة الحالية هدفت إلى التعرف على اثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش، وتقديم توصيات مهمة، يمكن الاستفادة منها، والرجوع إليها في قسم القيادة والإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم، كما أن مجتمع هذه الدراسة يتكون من جميع المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة جرش، وتحديدًا فقد تكونت عينتها من (55) مديراً ومديرة يعملون في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش، وقد احتوت هذه الدراسة على متغيرين تابعين اثنين هما: التفويض الإداري والأداء الإداري، وكذلك متغيرات مستقلة وهي: نوع الجنس، ومستوى المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة والمنهج المتبع وصياغة الأهداف والأسئلة، والمعالجات الإحصائية المتبعة، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ستتناول اثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش، وكونها جرت في المملكة الأردنية الهاشمية.



## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الأنسب لها.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، وعددهم (177) مدير ومديرة، وفقاً لإحصائية مديرية التربية والتعليم - محافظة جرش - خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2021-2022 وتم اختيار عينة الدراسة وعددها (55) مديراً ومديرة، شكلوا قرابة (31%) من مجتمع الدراسة المذكور.

### أداة الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تم تقسيم الأداة إلى جزأين، الأول: يتعلق بالتفويض الإداري، أما الجزء الثاني: فيتعلق بتحسين الأداء الإداري.

### صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزأيهما

تكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (28) فقرة، وللتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة بجزأيهما تم عرضها على (10) مُحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة، من الجامعات الأردنية، وذلك بهدف الوقوف على دلالات الصدق الظاهري لها، ولتحديد مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى مُناسبتها وأهميتها للمجال، وإبداء ما يرونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات والعبارات، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، حيث تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) فأكثر من آراء المُحكمين، وبهذا تكوّنت أداة الدراسة بجزأيهما من (28) فقرة.

### ثبات أداة الدراسة بجزأيهما

تم استخراج معاملات ثبات جزأي الأداة بطريقتين:

#### 1. طريقة الإختبار وإعادة الإختبار. (test-retest)

حيث تم إيجاد معامل ثبات الأداة، باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest)، إذ تم تطبيق الإستبانة على (20) اداري، من خارج أفراد العينة، على مرحلتين بفارق زمني (14) يوماً بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون. (Pearson)

2. طريقة الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) والجدول (1) يوضح قيم معاملات ثبات الجزء الأول والثاني من أداة الدراسة وما يحتويه من أبعاد.

الجدول (1): قيم معاملات الثبات بطريقتي الإعادة (Test-retest) ، والإتساق الداخلي كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha) للجزء الأول والثاني من أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	الثبات بطريقة الإعادة Test-retest	طريقة الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا
التفويض الإداري	18	0.88	0.78
الأداء الإداري	10	0.78	0.62
اجمالي الفقرات	28	0.86	0.75

#### متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

-الجنس: وله فئتان (ذكر وأنثى)

-المؤهل العلمي: وله فئتان (بكالوريوس، دراسات عليا)

-سنوات الخبرة: وله فئتان (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات فأكثر)

ثانياً: المتغيرات التابعة: التفويض الإداري، الأداء الإداري.

#### إجراءات الدراسة:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
  - تطوير أداة الدراسة، بعد الرجوع إلى الادب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
  - تصميم الإستبانة باستخدام (Google Form)
  - تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة، من خلال توزيعها عبر التطبيقات الإلكترونية، ثم استردادها، وفرزها إلكترونياً.
  - تفرغ البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) من أجل الحصول على النتائج.
  - تحليل النتائج، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، ومناقشتها، وتقديم التوصيات المناسبة.
- الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التفويض الإداري لدى القيادات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مرتبة حسب ترتيب الفقرات كما جاءت في الإستبانة:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	يزيد التفويض من قدرة تحمل المسؤولية لدى الموظفين بالمديرية.	2.35	0.775	مرتفعة
2	تعاد انجاز الأعمال التي قام المدير بتفويضها.	1.82	0.796	متوسط
3	تفويض المدير لصالحيات يعد تنازل عن مسؤولياته الإدارية.	1.65	0.821	ضعيف
4	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط.	2.25	0.865	متوسط
5	يقوم المدير بتقييم المهام الإدارية التي طلب منكم انجازها.	2.45	0.765	مرتفعة

مرتفعة	0.762	2.42	يتم الإطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس.	6
متوسط	0.904	1.87	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط.	7
مرتفعة	0.715	2.55	يثق المدير بقدرات العاملين في انجاز المهام المفوض لهم فيها.	8
متوسط	0.863	2.18	للمرؤوس الحرية في اختيار كيفية انجاز الأعمال المفوض له فيها.	9
مرتفعة	0.805	2.38	يتم تدريب الموظفين على أداء المهمة قبل أن يطلب منه التفويض.	10
مرتفعة	0.688	2.56	يتم الشرح للموظفين بالضبط عن كيفية انجاز المهام المطلوبة في التفويض.	11
مرتفعة	0.767	2.51	يتم تفويض المهام حسب قدرات العاملين و طبيعة المهام معا.	12
متوسط	0.844	2.25	قوانين المديرية لا تسمح بالتفويض المالي وتعتمد على المدير فقط.	13
متوسط	0.905	2.18	يشارك المدير في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية.	14
متوسط	0.858	2.07	يؤخذ رأي العاملين في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات	15
متوسط	0.856	2.16	تتخذ قرارات وتوصيات الموظفين عن طريق التصويت بالأغلبية.	16
مرتفعة	0.742	2.49	يساهم الموظفون بالمديرية في حل مشكلات العمل اليومية.	17
مرتفعة	0.782	2.38	يشعر الموظفون بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات.	18
متوسط	0.295	2.25	المتوسط العام لنتائج استبيان التفويض الإداري	

يبين الجدول (2) أن مستوى التفويض الإداري لدى القيادات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.25) بانحراف معياري (0.295)، كما جاءت الفقرة الأولى " يزيد التفويض من قدرة تحمل المسؤولية لدى الموظفين بالمديرية " بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (0.775) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة الأخيرة " يشعر الموظفون بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.782)، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية اجمالاً يميلون تفويض السلطات والنهام الإدارية لمرؤوسيهـم وذلك بهدف زيادة الثقة فيما بينهم وسعيًا لتكوين علاقات انسانية وتمكينهم ادارياً، كما أن السعي وراء تطبيق التفويض الإداري من قبل القيادات الإدارية للمرؤوسين يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، الأمر الذي قد أدى إلى هذه النتيجة.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحسين الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مرتبة حسب ترتيب الفقرات كما جاءت في الإستبانة:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
19	اتخذ القرارات بسرعة.	1.71	0.875	متوسط
20	اخطط لعملي بنجاح.	2.60	0.710	مرتفعة
21	انا ناحج في تنظيم وتنسيق اعمال الآخرين	2.55	0.715	مرتفعة
22	اشجع في تكوين فرق العمل.	2.64	0.677	مرتفعة
23	انا موضوعي في الحكم على الآخرين.	2.33	0.818	متوسط

24	اعتمد على مديري في اتخاذ القرارات.	2.53	0.742	مرتفعة
25	اكتشف الأخطاء والخلل بسرعة.	2.31	0.791	متوسط
26	اعتبر نفسي ليق ومحبوب بتعاملي مع الآخرين.	2.58	0.686	مرتفعة
27	اثق بنفسي.	2.64	0.677	مرتفعة
28	لدي القدرة على بناء علاقات مع الآخرين.	2.56	0.788	مرتفعة
	المتوسط العام لنتائج استبيان تحسين أداء القيادات الإدارية	2.44	0.438	مرتفعة

يبين الجدول (3) أن مستوى تحسين الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.44) بانحراف معياري (0.438)، كما جاءت الفقرة الأولى " اتخذ القرارات بسرعة" بمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (1.71) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " لدي القدرة على بناء علاقات مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.788) وبمستوى مرتفع، وتغزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تفويض الصلاحيات الإدارية يتطلب توفير مساحة أكبر من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، ويرفع من مستوى المشاركة والتعاون مع الأفراد العاملين، مما يزيد من حجم العلاقات الإنسانية مع باقي أفراد المؤسسة التربوية، الأمر الذي قد أدى إلى هذه النتيجة.

الجدول (4) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية والأبعاد التفويض الإداري والدرجة الكلية والأبعاد لتحسين الأداء الإداري.

تحسين أداء القيادات الإدارية	
معامل ارتباط بيرسون	0.35**
مستوى المعنوية	0.008
العدد	55

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية طردية مقبولة ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للتفويض الإداري والدرجة الكلية لتحسين أداء القيادات الإدارية، أي أنه كلما زاد التفويض الإداري زاد مستوى تحسين أداء القيادات الإدارية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التفويض الإداري وما يرتبط معه من جوانب وأبعاد إيجابية تؤثر حتماً في تنمية قدرات العاملين وخلق الإبداع واكتشاف مواهبهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية في سبيل تحقيق تسيخ متطلبات ومحاور القيادات الإدارية الناجحة.

## التوصيات

خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، والمتمثلة بالتالي:

- ضرورة الإهتمام بتطوير قدرات الأفراد من خلال تدريبهم على الأدوار الإدارية المتعددة.
- اعتبار عملية التفويض بمثابة وسيلة يمكن من خلالها التعرف على مستوى الموظفين وقدراتهم.
- ضرورة العمل على دعم مشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القرار.
- البحث عن مبررات رفض بعض الموظفين لتحمل المسؤوليات والمهام.

- عقد ورشات عمل تسعى لتعزيز زيادة وعي القيادات الإدارية والموظفين لعملية التفويض الإداري.
- أهمية صياغة لهيكل الحوافز والترقيات الناجمة عن نجاح التفويض الإداري وتحقيقه للأهداف المنشودة.

## المراجع

- البدرى، طارق (2001). أساليب القيادة والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- ادريس، عبد الرحمن ثابت (2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية
- آل السعود، السعود (2003). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية
- بسبوني، عبدالغني (1986). التفويض في السلطة الإدارية. القاهرة: الدار الجامعية
- الجيوسي، محمد وجاد الله، أحمد (2000). الإدارة علم وتطبيق. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- خلفي، محمد (2008). النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، قانون عام
- ذياب، أمجد تركي (2004). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الشامان، أمل بنت سلامة (2001). ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الملك سعود، 13 (2)، 377-438
- شاويش، مصطفى (2005). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد- عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الشليبي، فراس وبني حمدان، خالد (2009). اثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي شركة توليد الكهرباء المركزية - دراسة حالة-. المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة
- الصريرة، خالد والقضاة، محمد (2009). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين في جامعة مؤته وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 5 (3) 233-247
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). مفاهيم ادارية حديثة. عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع

الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع

عبد الهادي، بشار (1999). الجوانب التطبيقية لتفويض الاختصاصات، عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع

العبيدي، قيس محمد (1997). التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ. عمان، الأردن: جامعة القدس المفتوحة العجارمة، موفق أحمد شحادة (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، عمان، الأردن، جامعة الشرق الأوسط

العماج، حمود (2003). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية

غبانين، عمر (2008). القيادة الفعالة والقائد الفعال. عمان، الأردن: دار اثراء للنشر والتوزيع فاروق، عبدة فيليه والسيد، محمد عبد المجيد (2009). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع

القيوتي، محمد قاسم (2006). الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 22 (1)، 281-310

القيوتي، محمد قاسم (2001). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف. عمان، الأردن: دار الصفا ودار وائل للنشر والتوزيع

المانع، محمد (2006). تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية

المسار، محمود (2004) الإدارة الفاعلة. بيروت، لبنان: دار لبنان للنشر

المطوع، أحمد (2003). دور تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنظيم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية

المغربي، عبد الحميد (2006). الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع

نظمي، شحادة وآخرون (2000). ادارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار الصفاء للطباعة والنشر

النوخاني، دولة عبدالله (2003). واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. جامعة الملك سعود



هاينز، ماريون إي (1988). ادارة الأداء - دليل شامل للأشراف الفعال- . الرياض، السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة

الهيبي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر

Arena M., Arnaboldi M., Azzone G., and Carlucci P., (2009). Developing a Performance Measurement System for University Central Administrative Services. *Higher Education Quarterly*, 63(3), 237- 263

Brown, D.R & Harvey, D (2006), *An Experiential Approach to Organization Development*, (7th ed.), *Pearson Prentice Hall*, New Jersey, USA.

French, W, L. (2003): *Human Resources Management* fifth edition Boston, New York: *Houghton Mifflin Company*. Information on Decision making Process in Emergency

Olorunsola, E. O. (2012). Job Performance of Administrative Staff in South West Nigeria University. *European Journal of Education Studies* 4(3), 333- 337