

التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية

واصف العدوان*

ملخص

هدفت هذه الدراسة (التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية) إلى التعرف على آراء معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية لواء الشونة الجنوبية، وتم إجراء هذه الدراسة في العام 2014/2015م، اختار الباحث عينة عشوائية تكونت من (30) معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة بأن درجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية متوسطة. وكذلك لا توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وأوصت الدراسة وضع وسن قوانين وتشريعات تُسهم في تفعيل التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

الكلمات الدالة: التفويض الإداري، الأداء الإداري.

المقدمة

وتعتبر مهارة التفويض الإداري، وتوزيعها على العاملين من أهم المهارات القيادية التي تقف وراء نجاح كبار القادة الإداريين، الذين يقومون بالدور المحوري في تخطيط الأعمال، والإشراف على تنفيذها، ومراقبة أداء مجالات ومراحل العمل المختلفة.

كما أن عملية التفويض من المهام الأساسية والمهمة في العمل الإداري، إذ إن كثرة العاملين في المؤسسة وضغط العمل وكثرة الواجبات فيها، جعل من المحتم أن تنشئ المؤسسة مستويات كثيرة من السلطة في جسم الجهاز الإداري يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة، وتجعل الاتصال بينها ميسوراً. وتعد القدرة على التفويض من أهم المهارات التي تحدث فرقا كبيرا على مستوى الإدارة الفعالة، فالتفويض هو الأداة الإدارية الأولى والأكثر الأهمية من مهارات الاتصال بفرق العمل، ولهذا يعد نقص القدرة على التفويض السبب الرئيس لضعف الإدارة (العضاية، 1998).

كما وأن عملية التفويض لا بد أن تستند إلى نص قانوني أو لاثي يأذن لصاحب السلطة أو الاختصاص به، وهو عملية استثنائية تخضع لعدة قواعد يجب مراعاتها عند إعماله حتى يتحقق الغرض منه وهو تخفيف العبء عن المرؤوس من جهة، وسرعة إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية من ناحية أخرى.

والتفويض الإداري لغة يعرف بأنه لفظ التفويض من (فوض) إليه الأمر (تفويضاً) رده إليه، وتفاوض الشريكان في

يعتبر التفويض الإداري من أهم المبادئ الإدارية الحديثة المتبعة، للمساعدة في مواجهة التحديات الإدارية، كونه يقوم على تحقيق الأداء الجيد للعاملين في السلطات الإدارية في التنظيم عن طريق تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم، فهو عملية تمنح من خلالها سلطات معينة عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، وترتبط عملية التفويض بالإدارة المركزية واللامركزية، فالتفويض ما هو إلا أولى خطوات تطبيق اللامركزية.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارات وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تقوم بدور بارز في القدرة على توجيه الأعمال والنشاطات نحو تحقيق الأهداف المرسومة، فيما يخص تحسين الأداء الإداري وتنميتها، هذا وإن تحقيق التنمية الإدارية، يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جديدة، فتفويض السلطات يلعب دورا بارزا في تحقيق التنمية نتيجة لمحدودية قدرة الإنسان، لذا يجب على الإدارة العليا والقادة الإداريين السعي نحو تفويض السلطات، للإسراع في تحقيق التنمية وتقليل التكاليف" (اللويزي، 2000).

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2015/8/13، وتاريخ قبوله 2015/8/30.

3. يعود التفويض المفوض إليه الاهتمام بالعمل في المستقبل، فهو يربي لدى المفوض إليه الشعور في أن يفوض مستقبلاً معاونيه، ومن ثم تعود الآثار الطيبة والحسنة على المستويات الإدارية وعلى المؤسسة.

- أما مزايا التفويض للرئيس، فهي تتلخص في نقطتين هما:

1. يتمكن الرئيس من أن يقوم بدوره الحقيقي كرئيس إداري من حيث تفرغه لمهامه وتطوير المؤسسة نحو الأفضل.
2. إمكانية حلول أحد مرؤوسيه مكانه لدى غيابه، فمن خلال التفويض تتطور تدريجياً قدرات الصف الثاني في المؤسسة، وتصبح لديهم القدرة على العمل فيما لو تغيب الرئيس بحيث يقومون بأعماله بدون تأخير وهذا بالتالي يعود بالنفع على المؤسسة.

وهناك عناصر للتفويض الإداري تتجسد في ثلاثة عناصر، وهي تمثل الواجبات والسلطة والمسؤولية، والأخيرة سواء بالنسبة للمفوض، أو بالنسبة للمفوض إليه، بينها (الحلو، 2010) على النحو الآتي:

1. الواجبات: تعني تفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص التابعين له القيام بواجبات معينة، وهذا الواجب له صور متعددة. فقد يكون في صورة نشاط يكلفه به، أو في صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا التابع أو المرؤوس تحقيقها. وبالطبع فإن هذه الواجبات المفوضة لا بد أن تكون من اختصاص الرئيس أصلاً حتى يستطيع أن يفوض فيها، ومن ثم فإنه يتم تحديد هذه الواجبات أو المهام إما بنشاط أو بنتيجة معينة.
2. المسؤولية: نجد أنه كقاعدة عامة، عندما يناط بأي موظف اختصاص محدد يتعين عليه أن يباشره بنفسه، ومن ثم يكون مسؤولاً عن تنفيذه مسؤولية كاملة. هذا وقد تكون مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه مسؤولية تأديبية، وقد تمتد إلى الجانبين المدني والجنائي معاً تبعاً للآثار المترتبة على موقفه السلبي في أداء الواجبات المفوضة إليه أو خروجه عن فحواها. فالالتزام الناشئ نتيجة عملية التفويض يكون على قدر الواجبات والمهام موضوع التفويض، وعلى قدر السلطة التي فوضت لإنجازها.
3. السلطة: ويقصد بها مجموعة القدرات اللازمة لإنجاز العمل الموكل إلى المدير. فبعد تحديد المهام المفوضة تحديداً دقيقاً، وبالتالي تحديد المسؤولية عند تنفيذ هذه المهام، فإنه يتحتم على الأصيل (المفوض) أن يفوض بالسلطة الكافية واللازمة للتنفيذ، بحيث يكون هناك تناسب وتعادل بين المهام المفوضة والسلطة الممنوحة للتنفيذ؛ لأن المرؤوس

المال، أي اشتراكاً فيه أجمع وهي شركة، و(المفاوضة) و(فأوضه) في أمره أي جاره، و(تفاوض) القوم في الأمر، أي فإوض بعضهم بعضاً. كما قيل فوض إليه الأمر، أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه (أبو الفضل، بدون تاريخ).

أما اصطلاحاً فيعرف بأنه تحويل الرئيس جانباً من صلاحياته الوظيفية إلى أحد مرؤوسيه ويُعرف بأن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل سواءً أكان شخصاً أم هيئة إلى شخص أم هيئة أخرى بممارسة جزء من اختصاصه وفقاً للشروط الدستورية أو القانونية المقررة لذلك. "وفيهم من يرى إن التفويض يكون للسلطة والصلاحيّة ولا يكون للمسؤولية، أن تفويض السلطة أو الاختصاص يوجه إلى الشخص بصفته" (العرمان، 2006).

وهناك الكثير من الميزات للتفويض الإداري إذ يرى العرمان (2006) بأن هذه المزايا تتمثل في:

1. تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمرفق الذي تتم فيه عملية التفويض فيوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث إنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري والمرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.
2. بناء صف ثانٍ من الإداريين في الأجهزة الإدارية، الذين تمرسوا على القيام بأعمال واتخاذ قرارات تنتمي في الأصل إلى مجال اختصاص الرؤساء الإداريين؛ مما يؤهلهم في المستقبل؛ لتحمل مسؤولية القيادة الإدارية في الأجهزة التي ينتمون إليها.
3. توفير مناخ مناسب للعمل: حيث تخلق عملية التفويض جواً مناسباً للعمل داخل المؤسسة؛ لأن العامل هنا يحس بعملية الانفصال بينه وبين رؤسائه، وستتولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفاً عاماً، وسيبنى العامل لمؤسسته التي يعمل بها، ويدافع عنها.

أما بالنسبة لمزايا التفويض بالنسبة للمفوض إليه:

1. إشباع الحاجات النفسية للعامل كالأمان والعدالة والأمل في نطاق العمل وتطوير القدرات الذهنية. والتفويض كذلك يوفر للعامل حرية التعبير والإطلاع على مجريات الأمور داخل المؤسسة، ويشعر أنه يشارك في صياغة القرارات، وتنمو عنده روح المسؤولية.
2. يحفظ التفويض بطريق مباشر أكبر عائد فردي وجماعي لدى المفوض إليه:

يحقق التفويض فوائد العمل الجماعي، ويحسن علاقات الرئيس مع مرؤوسيه في العمل، ويحسن العامل بأنه أخذ وضعه في العمل، ويحسن كذلك بالاستقلال الذاتي.

- هذا وبينها العرمان (2006) على النحو الآتي:
1. أن يكون التفويض جزئياً: إن الهدف الأساس من التفويض هو تخفيف العبء على الرئيس بتحويل جزء من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه؛ لذا لزم أن يكون التفويض بجزء من الاختصاص وعدم جواز التفويض الكلي إذ أن ذلك يخالف القواعد العامة للتفويض، بل ولا يعتبر تفويضاً.
 2. وجوب أن يكون التفويض مستنداً إلى نص يأذن به، حتى يكون التفويض صحيحاً لا بُد من أن يستند إلى نص يجيزه وإلا كان التفويض معيباً. والقاعدة أنه لا يجوز أن " يتخلى المسؤول الإداري عن الاختصاصات الممنوحة له قانوناً إلى أي من المرؤوسين إلا إذا كان عن طريق التفويض المقرر قانوناً.
 3. يجب أن يكون التفويض محدداً: حتى نكون أمام تفويض سليم يجب أن يكون سليماً من الناحية القانونية، وأن يتم في الأوضاع التي حددها القانون، كما يجب على طرفي التفويض - المفوض والمفوض إليه - أن يحترما تلك الأوضاع وهذه الحدود.
 4. أن يقدم التفويض على أساس متطلبات وظروف العمل: ومقتضى هذا الشرط ألا يقوم الرئيس بتفويض بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه إلا إذا وجدت متطلبات وظروف تدعو إلى ذلك في مجال العمل. فالتفويض باعتباره وسيلة لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وفاعلية ينبغي ألا يطبق إلا إذا وجدت اعتبارات وظروف عملية تدعو لذلك.
- وهناك عدة أصناف للتفويض الإداري يبينها مرسال (Marsal, 2005) بأن التفويض يقسم إلى الآتي:
1. التفويض إلى أعلى: ويتم ذلك حينما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى، كما في حالة تفويض المساهمين في إحدى الشركات إلى مجلس إدارتها للتصرف في بعض أمورها، وهذه الصورة نادرة في التطبيق العملي.
 2. التفويض إلى أسفل: وهذه الصورة هي الغالبة في التفويض، حيث يفوض الرئيس الأعلى بعض اختصاصاته إلى السلطة الأدنى، كما في تفويض مدير أو الإدارة العامة إلى مدير إدارة فرعية فيها.
 3. التفويض الجانبي: ويتحقق هذا النوع من التفويض، حينما يتم بين الرؤساء المختصين في الفروع ورؤاستهم المركزية المختصة، أو بين الوزير، وأحد المحافظين له سلطة الوزير وقد يسمى هذا النوع من التفويض على مستوى إداري موازي؛ لأن كل من المفوض والمفوض إليه يكونان في مستوى متقارب أو بدرجة وظيفية واحدة.

- بدون هذه السلطة يكون مكتوف الأيدي لدى إنجاز الواجبات المفوضة إليه والملمزم بتحقيقها على نحو معين.
4. الأشخاص: لا يتصور أن يتم التفويض في نطاق الإدارة إلا بين أشخاص، فالشخص أو الأشخاص هم محور عملية التفويض وأساس قيامها، والموظف العام هو أساس عملية التفويض الإداري التي تتم داخل المؤسسة الإدارية بين موظفين أحدهما رئيس والآخر مرؤوس والقاعدة العامة أن يباشر الموظف اختصاصاته بنفسه، ولا يفوض أي جزء منها إلى غيره إلا إذا وجد نص يأذن بذلك، ومن هنا إذا أجاز النص الإذن للموظف تفويض بعض اختصاصاته إلى موظف آخر أصبح المفوض إليه هنا ملتزماً بتنفيذ التفويض والرئيس الإداري والمرؤوس حلقات متصلة في نطاق عملية التفويض، فأحياناً يكون الموظف رئيساً ومرؤوساً في الوقت نفسه ومثالها إذا فوض الأصيل بعض اختصاصاته إلى المرؤوس، فلا يجوز له هنا تفويض هذه الاختصاصات، لأن المفوض لا يفوض لكن يجوز له تفويض اختصاصاته الخاصة به إلى من هم دونه في السلم الإداري. فالوزير يفوض بعض صلاحياته للأمين العام وهنا الأمين العام، لا يجوز له تفويض هذه الصلاحيات لكن يجوز له تفويض صلاحياته المخولة له أصلاً إلى من هم دونه في السلم الإداري.
 5. الاختصاصات: المحل الوحيد للتفويض هو الاختصاص والقاعدة العامة في هذا المجال هي أنه إذا أنيط بموظف ما اختصاص معين وجب عليه أن يمارسه بنفسه، وألا يقوم بتفويض أي جزء منه إلى غيره إلا إذا أجاز له ذلك صراحة بنص دستوري أو قانوني أو لائحي في النظام، وقد استقر اجتهاد محكمة العدل العليا الأردنية على أنه إذ أنيطت صلاحية بمرجع معين، فإنه يجب أن يمارسها هذا المرجع بنفسه، ولا يحق له أن يفوض أحداً بممارستها إلا بنص قانوني صريح.
- ويلاحظ الباحث بأن الالتزام الذي يقع على عاتق المفوض إليه نتيجة التفويض لا يخلي مسؤولية الأصيل أمام رئيسه الأعلى عن نتائج هذا العمل، فالمسؤولية مشتركة بينهما، فبالرغم من أن اللوم يقع بالدرجة الأولى على المفوض إليه أن قصر في تأديته للعمل المفوض إليه، فإن الأصيل يتحمل المسؤولية عن مدى إنجاز العمل بصفة عامة بأن تعددت الأخطاء الناتجة عن تنفيذ هذا العمل.
- وهناك شروط للتفويض الإداري، أي الأحكام التي تسري على التفويض أيا كان نوعه، أو الأرض المشتركة بينها جميعاً. وعليه فالتفويض يجب أن يتوافر فيه بعض الشروط لصحته،

من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويتمّ قياس عدة موضوعات في أداء الأفراد وتشمل: الوقت المستنفذ والكلفة والجودة. كما يرى السالمي (2005) بأنّ الأداء يتأثر بجملة من العوامل الداخلية والخارجية التي من الممكن إجمالها بعاملين رئيسيين:

1. العوامل الفنية وتشمل: التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل، وطرق وأساليب العمل، أنّ الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكفاءتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.
 2. العوامل الإنسانية، وتشمل: القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتضمن: المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.
- ويرى الباحث بأنّ على المنظمة أن تقوم بتحسين ظروف العمل، وتلبية كافة احتياجات العاملين، مما يسهم في تحسين مستوى أداء أفرادها.

هذا وترى المطارنة (2006) بأنّ هناك عدة أساليب يجب إتباعها؛ لأجل تحسين الأداء، ويمكن إجمالها على النحو الآتي:

أولاً: تحسين أداء الموظف: إذ يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

أ. التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشكلات التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه، وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

ب. التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين وبين الأعمال الموكلة إليهم، من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يؤديوا الأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأنّ الفرد يترك أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب، أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

ج. ربط الأداء بالأهداف الشخصية: إذ يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته

والتفويض الإداري يؤثر بطبيعة الحال على الأداء الإداري، إذ يُعد الأداء ذا أهمية بالغة نظراً لمدى ارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ومن هنا جاء التركيز والاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المنظمات، وبصورة تحقق ما تسعى إليه المنظمات من أهداف.

هذا ويُعرف الأداء الإداري على أنه "مستوى الإنجاز، والذي يعبر عن مدى قيام الأفراد أو المؤسسات بمسؤولياتهم، واستخدام القدرات والمصادر المتاحة بأفضل صورة ممكنة" (العوامل، 1996، 22).

يعبر الأداء الإداري عما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية من مهارات وقدرات وإمكانات اتصالية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يتحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل؛ فإنّ ذلك يتطلب رفع مستوى كفاءة العاملين، وتحسين أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (الحداد، 2007، 44).

وبين مخيمر (2000) بأنّ الأداء يقسم إلى ثلاثة مستويات، يمكن إجمالها على النحو الآتي:

1. أداء الوحدات التنظيمية: وتتمثل في الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية، للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.
2. الأداء المؤسسي: وتتمثل في المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية الخارجية. ويعتبر الأداء المؤسسي على أنه محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. ويتولى مسؤولية تقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية.
3. الأداء الفردي: وهي تتمثل في الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أنّ أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر ممكن

ج. المشرف: إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف، ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

ومن خلال هذه الدراسة سيقوم الباحث بالتعرف على موضوع "التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية"، ويأمل الباحث أن يوفق في طرح هذا الموضوع.

مشكلة الدراسة

تعتبر ظاهرة تركز السلطة الإدارية من أهم الظواهر التي واجهت العمل الإداري في شتى المنظمات والمؤسسات منذ نشأ الفكر الإداري الحديث، مما يؤدي إلى إعاقة هذا التركز الطموحات التطويرية للمنظمات. كما وأنه ولما للتوسع الكبير الذي تشهده الوزارات في العصر الحاضر في أي دولة بمختلف الجوانب التنظيمية، أصبحت ممارسة السلطة لدى القادة الإداريين على درجة كبيرة من التعقيد، وذلك بسبب غياب التفويض الإداري، كما يلاحظ الباحث بأن هناك قلة في الدراسات تعرضت لموضوع التفويض الإداري وأثره على الأداء الإداري، وخصوصاً في لواء الشونة الجنوبية، إذ أن المهام كثر على المدراء والإداريين، لذا وجب تفعيل عملية التفويض الإداري، هذا وتأتي هذه الدراسة تأكيداً لدراسة (المبيري، 2010) إذ بين بأن هناك ضرورة أصبحت ملحة لتفعيل عملية التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم، إذ أن هناك إيجابيات لهذه العملية، كما تقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء حول واقع التفويض الإداري لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما تتجسد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للجنس (ذكر، أنثى)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس

الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية، ودافعية الموظف؛ من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

ثانياً: تحسين الوظيفة: أن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق محتوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالاتي:

أ. المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية.

ب. المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، إذ إن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوفر لديهم مهارات وصلاحيات، لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حساب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه ممكن.

ج. تصميم الوظيفة: إذ يجب أن يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب المستوى نفسه من المهارة، والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به. أما إثراء الوظيفة، فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د. تبادل الوظائف: أي العمل على تمكين الموظفين من القيام بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار وتنويع خبراتهم.

هـ. التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفرق الدراسة والمشاركة في حل المشكلات، مما يشحن الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

ثالثاً: تحسين الموقف: أن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب، ويمكن تحسين الأداء المطلوب من خلال:

أ. التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل والقضاء على الوقت الضائع.

ب. الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

- إدارات المدارس: كما أنّ إدارات المدارس يمكنهم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال سياسات واستراتيجيات تعمل على تحسين وتفعيل درجة التفويض الإداري.
- الباحثون: يمكنهم الاطلاع على هذه الدراسة حال الانتهاء منها؛ لأجل التعرف على النتائج التي توصلت إليها، وتساعد في الدراسة والتطوير في متغيرات أخرى تخص موضوع الدراسة.

حدود الدراسة

- الزمانية:** من المتوقع أنّ تقوم هذه الدراسة في العام 2015م.
- المكانية:** سيتم تحقيق أغراض وأهداف الدراسة من خلال توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على عينة المدارس التابعة لمديرية لواء الشونة الجنوبية.
- البشرية:** مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية.

مصطلحات الدراسة

- **التفويض الإداري:** وهو الأسلوب الذي من خلاله يقوم المدير بالتفويض لبعض العاملين في بعض المسؤوليات التي يمكن تفويضها دون إعفائها من مسئولية السلطة المفوضة، كما أنّه إعطاء سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الإداري الأدنى في المنظمة، أو نقل حق التصرف في اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين.
- **الأداء الوظيفي:** وهي مقدرة الأفراد على الإنجاز وحسن التصرف فيما يخص الإمكانيات المتاحة وبشكل مثالي.

الدراسات السابقة

- من خلال العرض الآتي سيقوم الباحث بترتيب الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ترتيباً تنازلياً:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (ناجي، 2011) بعنوان "درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري، في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، وهدفت إلى معرفة درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين أنفسهم والعلاقة بين ممارسة الإداريين لتفويض السلطة ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ، وتم استخدام أداتين للدراسة، الأولى: لقياس تفويض السلطة والثانية: لقياس كفاءة اتخاذ القرار، وتألفت عينة الدراسة من

- في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للخبرة العلمية (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من عشر سنوات)؟

أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة بالتعرف على "التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية"، كذلك يمكن التعرف على الآتي:

 1. التعرف على درجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية؟
 2. التعرف على مستوى الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية؟
 3. التعرف على وجود فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للجنس (ذكر، أنثى)؟
 4. التعرف على وجود فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للخبرة العلمية (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من عشر سنوات)؟

أهمية الدراسة

- أ. **الأهمية النظرية:** تتجسد أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على موضوع "التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية"، فهذه الدراسة تعتمد إلى التعرف على درجة التفويض لدى مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، كما يمكن الاستفادة من هذه الدراسة لإثراء الدراسة العلمية في مجال موضوع الدراسة، كما أنّ من خلال الدراسة الحالية يمكن التعرف على تساؤل رئيسي، ألا وهو: "ما درجة التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية؟"

ب. الأهمية التطبيقية:

- إذ من المتوقع أنّ يستفيد من هذه الدراسة الفئات الآتية:
- المدرسون: فالمدرسون يمكنهم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التعرف على درجة التفويض الإداري.

(337) فردا من الإداريين في وزارة التربية والتعليم، أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أن درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية، وأن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عاليا أيضا، وهناك علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين فهم الإداريين وممارستهم لتفويض السلطة وبين كفاءة اتخاذ القرار.

دراسة (الحلو، 2010) بعنوان "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، وأن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض الصلاحيات، وأن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت للعاملين. هذا وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات، كي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه، وتدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري؛ لما لذلك من أثر قوي على إنجاح عملية التفويض، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهام، وعدم انتظار العاملين حتى تنفيذ كامل المهمة وتشجيع العاملين على القيام بمدخلات عن المهام والواجبات الجديدة التي يقومون بتنفيذها لأول مرة، وإيجاد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية.

دراسة (المبيري، 2010) بعنوان "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض" هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بواقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية ومعوقاته، ومنها التعرف على واقع ممارسة التفويض لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وتحديد المعوقات الخاصة بتفويض الصلاحيات لمديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وتعرف المقترحات والتوصيات الخاصة بتحسين مستوى تفويض مديرات المدارس الثانوية الحكومية لصلاحيتهن. وتكون مجتمع الدراسة من (111) مديرة من مديرات المدارس الثانوية الحكومية، وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (102) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة عامة وقبول بنسبة عالية للغاية لمبدأ التفويض في بعض صلاحيات

المديرة، كما توصلت إلى أن التفويض في الصلاحيات يحقق الكثير من الفوائد والنواحي الإيجابية التي تعود على الجميع بالنفع والفائدة مثل توفير الوقت، سرعة إنجاز المهام، زيادة الثقة في النفس لدى الموظفين. كما توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تؤثر في تفويض الصلاحيات، سواء كان من جانب مديرات المدارس لخوفهن على مناصبهن، وخوفهن من انفلات الأوضاع من أيديهن، أو تعلق الأمر بجانب الموظفين اللائي يقصرون بشكل واضح في أداء عملهن.

دراسة (العنبي، 2007) بعنوان "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية". والتي تناولت النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الأردنية، ومدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، وكذلك دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والأنماط القيادية. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين ونوابهم ومساعديهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة الأردنية في العاصمة عمان والبالغ عددهم (491) مديرا. وقد استخدمت الاستبانة لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد العينة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى للخبرة، العملية والمؤهل العلمي

الدراسات الأجنبية

دراسة بوتنس وفان (Bouwens & Van, 2009) بعنوان "تنوع قياس الأداء" وتفويض السلطة في المنظمات، حيث أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى معرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية في الدافعية لانتهاج أسلوب التفويض. وكانت أهم نتائج الدراسة، أن جميع الأفراد لديهم قابلية كبيرة لقبول التفويض، ويقوم المديرون بدعم التفويض وممارسته على الرغم من شعورهم بأن ذلك يؤدي إلى تهديد أمنهم، كذلك يوجد لدى الأفراد العاملين رغبة أكيدة في استقبال مزيد من تفويض السلطات من قبل المديرين. كما أكدت الدراسة أن هناك عوامل تساعد على ممارسة عملية التفويض، وهي: التدريب والتأهيل المستمر للعاملين، وتمتع العاملين بدرجة من الاستقلالية عندما يقومون بالمهام المفوضة إليهم.

دراسة فادل (Fadal, 2004) هدفت إلى التعرف على تفويض الموظفين كأداة لتحقيق الامتثال في العمل، والتأكيد على أهمية التدريب والتطوير المستمر، وحقوق المشاركين وسلطة اتخاذ القرار، وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى اكتشاف تأثير برامج التفويض، والتي تضمنت تدريبا وتطويرا متواصلًا على المحصلة النهائية لـ "500" مؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى

الدافعية لانتهاج أسلوب التفويض، أما الدراسة الحالية فهي تهدف إلى التعرف على التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري، كما تتميز هذه الدراسة بالعينة المتمثلة في (مديري ومعلمي) مديرية لواء الشونة الجنوبية، كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالآتي:

- إنها ستكشف اتجاهات مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها دراسة وصفية تحليلية، إذ سيقوم الباحث بتطوير أداة قياس متمثلة في (الاستبانة) إذ تم توزيعها على عينة متمثلة في مجموعة من مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات الوحيدة التي تبحث في درجة التفويض الإداري لدى وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، إذ إن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث في المسلكيات؛ وهذه الدراسة تقوم لأجل تسليط الضوء على ذلك.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية للمتغيرات وارتباطاتها، وكذلك تحليل وتفسير النتائج من خلال ارتباطها بالواقع.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية. هذا وتكونت عينة الدراسة من (30) من مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية. خلال العام 2014/2015م؛ وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية.

أولاً: الجنس

يتبين من الجدول (1) بأن نسبة الذكور 73.3%، وهي النسبة الأكبر في عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث 26.7%، ويعود السبب في تفوق نسبة الذكور على الإناث، أن للذكور فرصاً وحظوظاً أوفر للدراسة ولدخول سوق العمل والتدريس، والشكل (1) يبين ذلك.

عدة نتائج من أهمها: تفويض الموظفين هو مفتاح الرئيس في إستراتيجية العمل في معظم المؤسسات الكبرى، وأن المشاركين في المؤسسات يمارسون تدريباً وتطويراً مستمراً لموظفيهم بدرجات مختلفة.

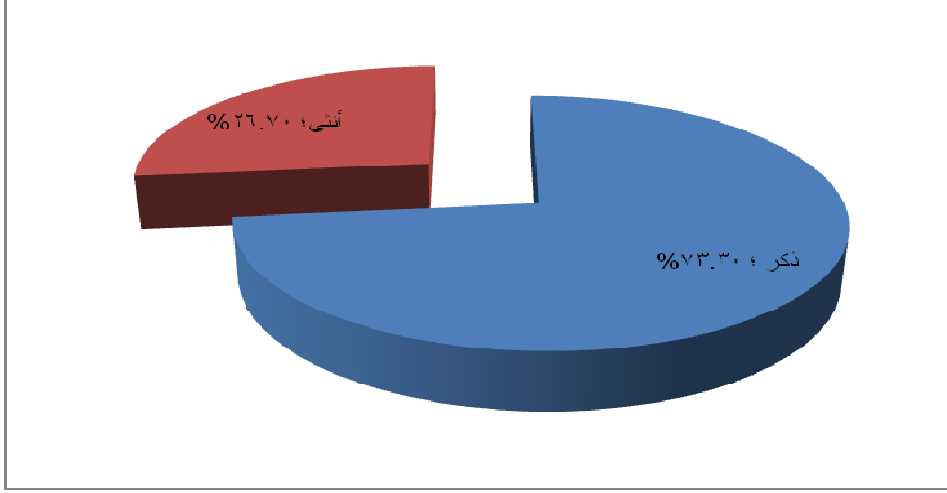
دراسة بوتنس وفان (Bouwens & Van, 2000) بعنوان "تنوع قياس الأداء" وتفويض السلطة في المنظمات، حيث أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى معرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية في الدافعية لانتهاج أسلوب التفويض. وكانت أهم نتائج الدراسة، أن جميع الأفراد لديهم قابلية كبيرة لقبول التفويض، ويقوم المديرون بدعم التفويض وممارسته على الرغم من شعورهم بأن ذلك يؤدي إلى تهديد أمنهم، كذلك يوجد لدى الأفراد العاملين رغبة أكيدة في استقبال مزيد من تفويض السلطات من قبل المديرين. كما أكدت الدراسة أن هناك عوامل تساعد على ممارسة عملية التفويض، وهي: التدريب والتأهيل المستمر للعاملين، وتمتع العاملين بدرجة من الاستقلالية عندما يقومون بالمهام المفوضة اليهم.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة (تعقيب الباحث على الدراسات السابقة):

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكانت هذه الخطوة الأولى في التعرف على ما توصل إليه الباحثون في هذا المجال، كما بنى الباحث على هذه النتائج التي توصل إليها الباحثون وتعرف على أساسيات ومبادئ جديدة، فمن خلال دراسة (ناجي، 2011) هدفت إلى معرفة درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الأردن. ودراسة (الحو، 2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أما دراسة (المبيريك، 2010) فهدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بواقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية ومعوقاته، وفيما يتعلق بدراسة (العنبي، 2007) فهدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، ودراسة بوتنس وفان (Bouwens & Van, 2009) هدفت إلى معرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية في الدافعية لانتهاج أسلوب التفويض، ودراسة فادل (Fadal, 2004) هدفت إلى التعرف على تفويض الموظفين كأداة لتحقيق الامتثالية في العمل، ودراسة بوتنس وفان (Bouwens & Van, 2000) هدفت إلى معرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية في

الجدول (1)
توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	%73.3
أنثى	8	%26.7
المجموع	30	%100



الشكل (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

ثانياً: الخبرة التدريسية

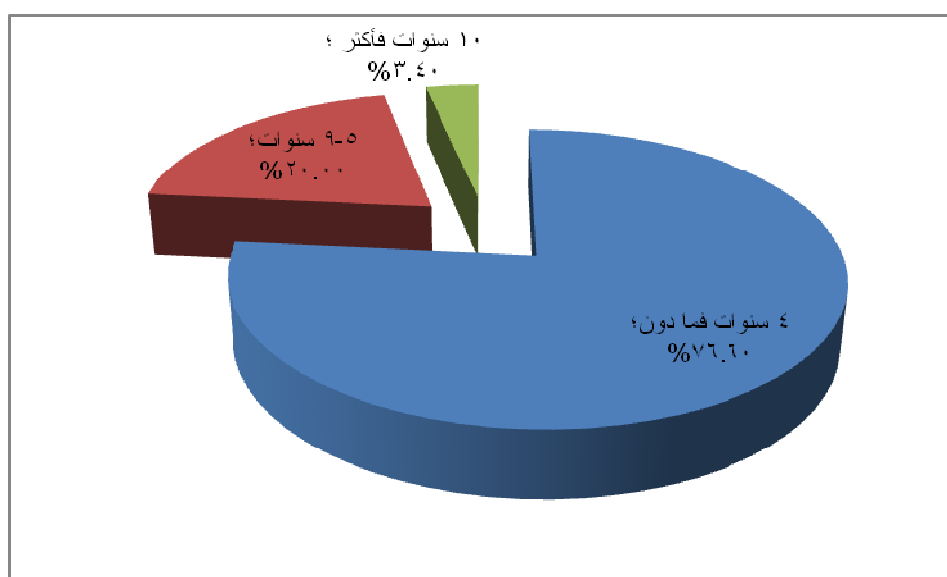
تشير البيانات الواردة في الجدول (2) أنّ نسبة ذوي الخبرات (4 سنوات فما دون) هي الأعلى إذ بلغت النسبة (%76.6)، وبالنسبة لذوي الخبرات (5-9) سنوات فبلغت %20.0، ونسبة (%3.4) لذوي الخبرات (10) سنوات فأكثر، ويلاحظ الباحث بأن أغلبية عينة الدراسة من ذوي الخبرات المتوسطة (5-9 سنوات)، وهذا جيد قد ينعكس بالإيجاب على تحسين عملية التقويم، والشكل (2) يبين ذلك.

أداة الدراسة

لأجل الحصول على المعلومات والبيانات؛ لتنفيذ مقاصد الدراسة اعتمد الباحث على بناء وتطوير مقياس (استبانة) وهي أداة قياسية تم الاعتماد في بناءها على آراء ودراسات وأدب تربوي سابق، وروعي في بناءها جعل المستجيب واعياً لهدفها ومكوناتها ودقتها ووضوحها وتجانسها بالطريقة التي تخدم غايات وأهداف الدراسة. وبالشكل الذي يخدم أهداف وأسئلة الدراسة.

الجدول (2)
توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الخبرة التدريسية

الخبرة التدريسية	التكرار	النسبة المئوية
4 سنوات فما دون	6	%20.0
5-9 سنوات	23	%76.6
10 سنوات فأكثر	1	%3.4
المجموع	30	%100



الشكل (2): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الخبرة التدريسية

صدق وثبات الدراسة

بعد إتمام وتطوير الاستبانة، حيث وصل عدد فقرات الاستبانة (19) فقرة. ولتحقيق أغراض وأهداف الدراسة صممت الاستبانة بناءً على نموذج ليكرت (Likert Scale) الخماسي، وتألفت من جزئين، اشتمل الجزء الأول على بيانات المعلومات الشخصية، والجزء الثاني اشتمل على فقرات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تمّ تدرج مستوى الإجابة عن كلّ فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحددت بخمسة مستويات هي: كبيرة جداً (5 درجات)، كبيرة (4 درجات)، متوسطة (3 درجات) قليلة (درجتين) وقليلة جداً (درجة واحدة).

ومن أجل التحقق من ثبات الاستبانة تمّ إجراء اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت نسبة الاتساق الداخلي للاستبانة ($\alpha = 93.00\%$) وهي نسبة مقبولة لغايات الدراسة.

ومن خلال الإجراءات السابقة للتأكد من صدق أداة الدراسة وتحديد عينة الدراسة، تمّ توزيع الاستبانات على العينة المذكورة، ومن ثمّ تمّ تفرغ إجابات عينة الدراسة على جهاز الحاسوب، وتحليل البيانات باستخدام نظام التحليل الإحصائي (الإصدار

التاسع عشر) (SPSS – Statistical Package for Social Sciences). (Ver19).

تصميم الدراسة

لأجل تحقيق أهداف الدراسة وأغراضها قام الباحث بتطوير استبانة مخصصة لهذا الغرض.

متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في التعرف على درجة التفويض الإداري لدى وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية بالمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، والخبرة التدريسية).

تحليل بيانات الدراسة

من خلال تحليل البيانات الإحصائية التي تمّ جمعها من الاستبانة التي وجهت لمجموعة من مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، وقد تمّ الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي، إذ تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة مقسمة إلى (5) فئات، حيث تمّ إدخال هذه الاستجابات على الحاسوب حسب ما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3)
درجة الاستجابة ورمزها

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

وتعد الفقرة رقم (3) والتي نصها "أهتم بقياس النتائج الفعلية لعملية التفويض"، أعلى فقرة يشعروا بها عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.78)، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.045)، يليها الفقرة رقم (6) والتي نصها "يستطيع العاملون معي التصرف بحرية في حالة تغيب"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.72)، أما الانحراف المعياري فبلغ (1.441).

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية؟

لأجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي، لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف لأسئلة الدراسة حيث تم تلخيصها في الجدول (6):

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية ما بين (3.12-3.84) ويظهر الجدول رقم (6) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول البعد موضوع الدراسة، بلغ (3.415)⁽⁴⁾ - هذا المتوسط أعلى من متوسط أداة القياس (3) - "درجة متوسط" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.994).

كما نلاحظ من الجدول (6) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو جميع الفقرات عدا الفقرة ذات الرقم (19) والذي نصها "يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل العاملين للأعمال الإضافية" بسبب أن متوسط الحسابي للفقرة (2.35)، أي أن التفويض الإداري قد لا يتقبله كثير من العاملين ويعتبرونه أنه أعمال إضافية تزيد من المهام الموكلة إليهم، لذا يجب تحسين مستوى التفويض الإداري من خلال التحفيز المادي والمعنوي لدى العاملين. وتعد الفقرة رقم (19) والتي نصها "يزيد التفويض الإداري من الرغبة والسرعة في إنجاز الأعمال"، أعلى فقرة يشعروا بها عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.92)، بانحراف معياري مقداره (1.424).

السؤال الثالث: هل توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للجنس (ذكر، أنثى)؟ ولأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل (ت Independent

وبناء على الرموز المعطاة للاستجابة تم احتساب المتوسط الحسابي للاستجابات بغرض الحكم على درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتم الحكم على قيم المتوسط الحسابي لغرض تحديد "درجة الموافقة"^(*)، حسب ما هو موضح بالجدول (4).

الجدول (4)

الوسط الحسابي ودرجة الموافقة	المتوسط الحسابي
درجة الموافقة	
منخفض	2.33-1
متوسط	3.67-2.34
مرتفع	5-3.68

مناقشة النتائج

السؤال الأول: ما درجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية؟

لأجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي، لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف لأسئلة الدراسة حيث تم تلخيصها في الجدول (5):

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية ما بين (2.65-3.78) ويظهر الجدول رقم (5) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول البعد موضوع الدراسة، بلغ (3.38)^(†) - هذا المتوسط أعلى من متوسط أداة القياس (3) - "درجة متوسط" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (1.138).

كما نلاحظ من الجدول (5) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو جميع الفقرات عدا الفقرة ذات الرقم (4) والذي نصها "أحدد المهام التي تحتاج إلى تفويض وتلك التي لا تفوض" بسبب أن متوسط الحسابي للفقرة (2.65)، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.853)، أي أنه لا يوجد تنسيق فيما يخص بتحديد المهام التي بحاجة إلى تفويض، لا يجب البدء بعملية التنسيق وتحديد المهام؛ لأجل تسهيل عملية التفويض.

(*) درجة الموافقة = $(5-1) \div 4 = 3 \div 4 = 1.33\%$

(†) متوسط أداة القياس (لمقياس ليكرت الخماسي) = $(5+4+3+2+1) \div 5 = 3$

(4) متوسط أداة القياس (لمقياس ليكرت الخماسي) = $(5+4+3+2+1) \div 5 = 3$

(Samples T-Test). والجدول (7) يبين ذلك.

عند مستوى 0.991، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أعلى من مستوى 0.05 فتكون النتيجة بأنه لا توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للجنس (ذكر، أنثى)).

تظهر بيانات الجدول (7) أن الوسط الحسابي لدى الذكور بلغ (3.44) بانحراف معياري مقداره (0.494)، فيما بلغ الوسط الحسابي لدى الإناث (3.45) بانحراف معياري مقداره (0.38)، مما يظهر الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطين، وعليه فإن النتيجة لدى الذكور أعلى منها عند الإناث. وقد بلغت قيمة (t) 0.558 وهي غير دالة إحصائياً

الجدول (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات موضوع الاستبانة درجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية

العبارة	الوسط الحسابي	متوسط أداة القياس	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- أقوم بتوفير المعلومات الكافية عن المهمات والعاملين قبل اتخاذ القرار بالتفويض.	3.43	3	0.843	متوسطة
2- أقوم باختيار أسلوب البديل الأنسب في حال وجود بدائل عدة مقترحة للتفويض.	3.13	3	1.44	متوسطة
3- أهتم بقياس النتائج الفعلية لعملية التفويض.	3.78	3	1.045	مرتفعة
4- أحدد المهام التي تحتاج إلى تفويض وتلك التي لا تفوض.	2.65	3	0.853	متوسطة
5- أحدد معايير للأداء الجيد لعملية التفويض.	3.51	3	1.412	متوسطة
6- يستطيع العاملون معي التصرف بحرية في حالة تغيبي.	3.72	3	1.441	مرتفعة
7- يمكنني تفويض الجزء الأكبر من عملي للعاملين معي.	3.62	3	1.042	متوسطة
8- أفوض العاملين مسؤوليات تتناسب مع مقدراتهم وامكانياتهم.	3.21	3	0.853	متوسطة
9- أراعي في اتخاذ قرارات التفويض الإداري أن تكون قابلة للتطبيق.	3.12	3	1.411	متوسطة
10- أتواصل مع العاملين معي، لمتابعة أدائهم في المهمات التي أفوضها لهم.	3.63	3	1.041	متوسطة
المجال ككل	3.38	3	1.138	متوسطة

الجدول (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات موضوع الاستبانة مستوى الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية

العبارة	الوسط الحسابي	متوسط أداة القياس	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11- التفويض الإداري يُحسن من الروح المعنوية والدافعية للعاملين ضمن مسؤوليتي.	3.29	3	0.859	متوسطة
12- يساعد التفويض الإداري في تحسين المرونة في الحالات الطارئة.	3.13	3	1.454	متوسطة
13- التفويض الإداري يعمل على تخفيف المهام والواجبات الموكلة إلي.	3.56	3	1.049	متوسطة
14- التفويض الإداري يعمل في تحسين الأداء بشكل فعال.	3.82	3	0.527	مرتفعة
15- يسهم التفويض الإداري في إنجاز الأعمال بالوقت المناسب.	3.84	3	0.589	متوسطة
16- يعمل التفويض الإداري على التقليل من الأخطاء الإدارية والفنية.	3.63	3	0.942	متوسطة
17- يزيد التفويض الإداري من الرغبة والسرعة في إنجاز الأعمال.	3.92	3	1.424	متوسطة
18- يزيد التفويض الإداري من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.23	3	1.059	متوسطة
19- يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل العاملين للأعمال الإضافية	2.35	3	1.053	منخفضة
السلوكيات ككل	3.418		0.9951	متوسطة

الجدول (7)

نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) المتعلقة بالتساؤل الثالث

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكر	3.44	0.494	0.558	0.991

ولأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (8) يبين ذلك.

السؤال الرابع: هل توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للخبرة العلمية (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من عشر سنوات)؟

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) المتعلقة بالتساؤل الرابع

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات الفروق	متوسط مربعات الفروق	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	1.009	0.504	3.541	0.000
داخل المجموعات	26	2.733	0.161		
المجموع	29	3.742			

الجنوبية تُعزى للخبرة العلمية (4 سنوات فما دون، من 5-9 سنوات، 10 سنوات فأكثر). ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية، فقد تم استخدام اختبار شافيه (Schaffe) للمقارنات البعدية والجدول (9) يوضح ذلك.

لقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) حيث بلغت قيمة (F) (3.138) وهي ذات دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون النتيجة بأنه (توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية

الجدول (9)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Schaffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة عينة الدراسة فيما يتعلق بفروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للخبرة العلمية

البعد	الخبرة التدريسية	العدد	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
درجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية	4 سنوات فما دون	23	0.14	0.04
	5-9 سنوات	6	0.56	0.00
	10 سنوات فأكثر	1	0.44	0.02

سنوات فأكثر) كانت لصالح ذوي الخبرات (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع (4 سنوات فما دون، من 5-9 سنوات)، ويشير ذلك إلى أن ذوي الخبرات المرتفعة قادرون على التفويض الإداري من غيرهم وهذا يعود إلى مخزون العلم والمعرفة الذي يمتلكونه مقارنة مع غيرهم، وهذا ينعكس بطبيعة

يظهر الجدول (9) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية $\alpha \geq 0.05$ في استجابة أفراد العينة حول (توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للخبرة العلمية (4 سنوات فما دون، من 5-9 سنوات، 10

الحال على تحسين الأداء الإداري.

النتائج والتوصيات

سيتم من خلال العرض الآتي إجمال ما أسفرت إليه من نتائج:

أولاً: النتائج الدراسية

يمكن تلخيص نتائج الدراسة، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة

السؤال الأول: ما درجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية؟

درجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية "بدرجة متوسط".

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية؟

مستوى الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية "متوسط".

السؤال الثالث: هل توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للجنس (ذكر، أنثى)؟

تظهر نتائج التحليل الإحصائي أنَّ الوسط الحسابي لدى الذكور بلغ (3.44) بانحراف معياري مقداره (0.494)، فيما بلغ الوسط الحسابي لدى الإناث (3.45) بانحراف معياري مقداره (0.38)، مما يظهر الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطين، وعليه فإنَّ النتيجة لدى الذكور أعلى منها عند الإناث. وقد بلغت قيمة (t) 0.558 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.991، وبما أنَّ هذا المستوى من الدلالة أعلى من مستوى 0.05 فتكون النتيجة بأنَّه (لا توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للجنس (ذكر، أنثى)).

السؤال الرابع: هل توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في

وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للخبرة العلمية (أقل من خمس سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من عشرة سنوات)؟

تمَّ استخدام اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) حيث بلغت قيمة (F) (3.138) وهي ذات دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، وبما أنَّ هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون النتيجة بأنَّه (توجد فروق لدرجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية تُعزى للخبرة العلمية (4 سنوات فما دون، من 5-9 سنوات، 10 سنوات فأكثر)).

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة، فإنَّ الدَّراسة توصي بالآتي:

1. وضع وسن قوانين وتشريعات تسهم في تفعيل التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن.
2. تحضير ووضع برامج ودورات تدريبية تسهم في تفعيل التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن.
3. عدم التفرقة ما بين الذكور والإناث فيما يخص التفويض الإداري.
4. إيلاء مهام التفويض الإداري لذوي الخبرة والمعرفة العلمية.
5. عمل منتديات وورش عمل ولقاءات يتم فيها مناقشة عملية التفويض الإداري، ومزاياها.
6. ضرورة التعرف على المشكلات والتحديات التي تعيق عملية التفويض الإداري، وإيجاد حلول ناجعة لها.
7. ضرورة الاهتمام بعملية التفويض الإداري لما له من فوائد كثيرة ومن أهمها تنظيم وتوفير الوقت.
8. تحسين مهارات القائمين على التفويض الإداري وصقل مهاراتهم وخبراتهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بحرفية.
9. تعزيز آليات التفويض الإداري الناجحة والمعمول بها حالياً في وزارة التربية والتعليم في الأردن.
10. ضرورة إجراء أبحاث جديدة في مجال التفويض الإداري.
11. تعميم نتائج الدَّراسة على القطاعات ذات الصلة.

المصادر والمراجع

اللوزي، م. (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر.

المبيري، م. (2010). واقع تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مخيمر، ع. (2000). نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المطارنة، ش. (2006)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

ناجي، ب. (2005). درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

Bouwens, J and Va lent, L (2009). Performace Measure Diversity and The delegation of Authority in Orgaization, Journal of Political Economy .18:55-75.

Bouwens, J. (2003). Performace measure diversity and the delegation of authority in organization. Tilburg University: Center for Economic Research.

Fadal, S. (2004). Employee empowerment as a business optimization technique: utilizing continuous training and development participation rights and decision making authority (unpublished doctoral dissertation). Argosy University, California, USA.

Marasal, W. (2005). The administrative authority. Retrieved February, 13, 2015 from <http://www.ct.gov/dcs/cwp/view.asp?>

أبو الفضل، أحمد بن مكرم بن علي (د.ت)، لسان العرب، بيروت: دار صادر.

الحداد، ز. (2007)، العلاقة ما بين وسائل الاتصال الإدارية والأداء "دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارات الحكومية السعودية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحلو، ع. (2010). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.

الحلو، ع. (2010). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: فلسطين.

السالمي، ع. (2005). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العتيبي، ه. (2007). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العرمان، ع. (2006)، أثر تفويض الاختصاص على الإصلاح الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان. العضائية، ع. (1998). تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد. جامعة قطر. (9). 228-199.

العوامل، ن. (1996)، مبادئ في الإدارة العامة. (ط2)، عمان: مركز أحمد ياسين الفني.

Administrative Authorization and Its Impact on Improving Management Performance at the Ministry of Education from the Perspective of School Managers and Teachers in the District of South Shuna

Wasef Aladwan*

ABSTRACT

This study Administrative Authorization and its Impact on Improving Management Performance at the Ministry of Education from the Perspective of Managers and Teachers of Schools in the District of South Suna) aimed to investigate the views of teachers of elementary education in South Suna directorate. The study was conducted in the year 2014/2015. The researcher chose a random sample consisted of (30) teachers, and concluded that the degree of administrative authorization in the Ministry of Education from the perspective of managers and teachers of schools in the Directorate of South Suna was average. Moreover, there are no differences in the degree of administrative authorization in the Ministry of Education from the perspective of managers and teachers of schools in the Directorate of South Sunain regards to the gender variable (Male, Female). The study also recommended the enactment of laws and regulations that contribute to the activation of the administrative authorization in the Ministry of Education in Jordan.

Keywords: Administrative Authority, Administrative Performance.

* Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan, Jordan. Received on 13/8/2015 and Accepted for Publication on 30/8/2015.