

جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا

التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في أداء المعلمين من وجهة
نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل

بأسلة يوسف الشلالة

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1435هـ – 2013م

التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في أداء المعلمين من
وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل

إعداد

باسلة يوسف الشلالة

بكالوريوس الرياضيات والفيزياء وأساليب تدريسها- جامعة الخليل- فلسطين

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد عبد القادر عابدين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة
التربوية من كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1435هـ - 2013م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي
المدارس الحكومية في محافظة الخليل

اسم الطالبة: ياسلة يوسف الشلالة

الرقم الجامعي: 21110193

المشرف: أ.د محمد عبد القادر عابدين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم.

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

1. الأستاذ الدكتور محمد عبد القاسم عابدين رئيس لجنة المناقشة

الممتحن الداخلي

الممتحن الخارجي

2. الدكتور محمود أبو سمره

3. الدكتور عفيف زيدان

القدس . فلسطين

1435هـ - 2013م

الإهداء

إلى من حفر في الصخر، وخط بقلم من نار، ليخرج أبنائه وفلذات كبده إلى بر الأمان، والدي الغالي "يوسف قريش".

إلى من أرى جنتي تحت قدميها الشريفتين والدتي الغالية المربية الفاضلة "عناية الشلالة".

إلى تلك العينين الزرقاوتين، اللاتي أرى من خلالهما الطهر والعفاف أختي الغالية "إخلاص".

إلى أخوتي الأستاذ توفيق، البرفيسور محمد، الملازم الأول محمود، عبد القادر، باسل، وأبنائي الصغار أركان، والمحامي إسلام، عز الدين.

إلى أخواتي إلهام، نايفه، ونعمه.

إلى أبي الروحي أستاذي حجازي الجعبري.

إلى أهلي، أساتذتي، أصدقائي، وصديقاتي.

إلى تراب فلسطين الذي ارتوى من دماء الأشراف والشهداء..

أقدم جهدي المتواضع هذا.

باسلة يوسف الشلالة

الإقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

الاسم: باسلة يوسف الشلالة

التاريخ: / /

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين... وبعد:

فإنني - وقد أنهيت هذه الدراسة- أتوجه بالحمد والثناء الجزيل إلى الله جل جلاله، والذي وفقني في انهائها وأعانني على إتمامها، فله الحمد وله الشكر أولاً وأخيراً.

ويطيب لي في هذا المقام أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير ووافر الامتنان والثناء إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة القدس وأخص بالذكر د. محسن عدس، د. عفيف زيدان، د. محمد شعيبات، د. محمود أبو سمرة أ.د. أحمد فهيم جبر.

كما ويسرني ويسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل لسعادة الأستاذ الدكتور محمد عابدين الذي تولى الإشراف على هذه الدراسة وبذل من وقته وجهده الشيء الكثير لتخرج هذه الدراسة بشكل علمي صحيح.

والشكر موصول لجميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف مستوياتهم لما أبدوه من تعاون واستجابة لإتمام هذه الدراسة.

وأخيراً فإنني أتوجه بالشكر لكل من ساهم في انجاح هذه الدراسة.

أسأل الله للجميع أن يعظم لهم الجزاء في الدارين، إنه سميع مجيب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثه

باسلة يوسف الشلالة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، والتعرف إذا ما كان هناك اختلاف في وجهات نظر المعلمين بحسب متغيرات الدراسة المستقلة.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل للفصل الدراسي الثاني من العام 2012/2013م، وقد بلغ عددهم (8590) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (431) معلماً ومعلمة بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة، استجاب منهم (368) فرداً بنسبة (4.3%).

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي؛ واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقسمت إلى جزأين: يقيس كل منهما عدة أبعاد. تكون الجزء الأول من (33) فقرة يقيس مستوى التفويض الإداري، والجزء الثاني من (25) فقرة يقيس أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية، وقد تحققت الباحثة من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين، ومن ثباتها بطريقة الاتساق الداخلي، من خلال معادلة كرونباخ ألفا.

أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية جاء مرتفعاً عند الدرجة الكلية المجالين الأكاديمي والإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) مع انحراف معياري (0.60)، و بلغ كذلك (3.72) عند المجال الأكاديمي مع انحراف معياري (0.62)، و جاء المتوسط الحسابي مرتفعاً أيضاً عند المجال الإداري حيث بلغ (3.68) مع انحراف معياري (0.69).

كما أظهرت النتائج أن أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85) مع انحراف معياري (0.56).

وكشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بناءً على متغيري الجنس، والمرحلة الدراسية، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بناءً على متغيرات: التخصص، وسنوات الخبرة، والمديرية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية

التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في مستوى أداء المعلمين بناءً على متغيرات: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، بينما أظهرت وجود فروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في مستوى أداء المعلمين بناءً على متغير المديرية.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تحفيز المديرين والمديرات على الاستمرار في عملية التفويض الإداري للمعلمين والمعلمات وذلك لما له من أهمية إيجابية في أداء المعلمين، وأن يكون التفويض الإداري للمعلمين والمعلمات بما يتناسب مع خبراتهم العلمية والمهنية، وإجراء دراسات مستقبلية حول نفس موضوع الدراسة في محافظات أخرى من محافظات الوطن، ومقارنة النتائج للوصول إلى معايير وقوانين ثابتة حول أهمية التفويض الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين.

Administrative delegation in school administration and its importance on the level of teachers ' performance from the standpoint of government school teachers in Hebron governorate

Prepared by: Basila Youssef Al-Shalalfeh

Supervisor: Prof. Mohamed Abdel Kader Abdeen

Abstract

The aim of this study was to determine the level of administrative delegation in school administration and its importance on teachers' performance from the view points of teachers in government schools in Hebron governorate. It also aimed to determine whether there were significant differences in their view points about the level of this administrative delegation according to independent variables.

The population of the study consisted of (8590) teachers, of whom (431) teachers were chosen at random. Only (368) teachers responded (4.3%)

In this descriptive study, the researcher used a two-point questionnaire. Part one measured the level of administrative delegation from the view point of teacher's while part two measured its importance on teachers performance of the view point of teachers. Both the validity and reliability of the study were determined.

Results showed that teachers evaluate greatly the administrative delegation in both the academic and administrative field and it showed that the mean was (3.70) and the standard deviation is (0.60). Regarding the academic field the mean was (0.62) and it was (3.72) for the standard deviation. mean was high for the administrative field since it was (3.68) and the standard deviation was (0.69) consequently.

The results also revealed that the importance of the administration delegation was very high. The arithmetic mean was (3.85) with standard deviation of (0.56).

Results revealed that there were no significant statistical differences on the level ($0.05 \geq \alpha$) the level of the delegation according to sex and level. It reveals that there was a significant statistical differences ($0.05 \geq \alpha$) according to specialization, years of experience , the directorate.

The study also revealed that there were no significant statistical differences on the level ($0.05 \geq \alpha$) regarding sex, specialization, years of experience, the grade level whereas there was a significant difference according to the directorate.

The study ended up with some recommendations:

motivating managers and directors to continue the administrative delegation for teachers and that because of its positive impact on the performance of teachers.

Be the mandate management for teachers commensurate with their scientific and professional conduct prospective studies on the same subject of study in other provinces of the governorates of the country, and compare the results access to fixed standards and the laws of around the mandatedelegation the level and its impact on the performance of teachers in government schools in Palestine.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها:

1.1 المقدمة:

يتسم هذا العصر بالنمو المتزايد لانتشار المعرفة العلمية والتقنية، الأمر الذي يفرض توافر القوى البشرية والإدارية المؤهلة في المؤسسات حتى تستطيع تأدية المهام المكلفة بها بكفاءة وفعالية، وتلعب المدرسة دوراً هاماً في التأثير في أفراد المجتمع والعمل على تغيير الواقع وتطويره وتلبية حاجاته المستقبلية، لذلك تشعبت وظائفها وتعددت أهدافها.

ويتعامل مدير المدرسة، وهو القائد الإداري للمدرسة مع أفراد مختلفين في القدرات والمهارات والكفاءات والدوافع والاتجاهات وطرائق التفكير وأساليب التعامل. ولأن أي شخص مهما بلغت طاقاته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة الأعمال معاً بدرجة عالية من الانتقان خاصة في مؤسسات معقدة التركيب والتنظيم كالمؤسسات التعليمية، لذلك فهو بحاجة إلى إتقان مجموعة من المهارات للتعامل مع مرؤوسيه كل حسب قدرته، ويتمكن من تهيئة الفرص أمامهم لإثبات قدراتهم ويعزز فيهم روح الفريق وروح المسؤولية. الأمر الذي ينعكس إيجابياً على العلاقات بين عناصر المؤسسة التعليمية: المدير والمعلمين والطلاب والعاملين (Elmore, 2000).

ومن أجل تسهيل عمل المدير ومساعدته على مواجهة أعباء العمل، يشير الباحثون بأن يعمل المدير على إظهار ما يمكن تسميته التفاعل الإداري بين العاملين في المدرسة، كأن يحفز المدرسين وينمي بينهم الدافعية للعمل الجماعي المشترك عن طريق تكوين مجموعات للإشراف على تسيير العمل في كل الأمور التعليمية، والأنشطة المدرسية وسائر الجوانب الأخرى، وأن يتخذ من الإجراءات ما يمكن المدرسين من المساهمة الفعالة ضمن جماعات العمل، واعتماد مبدأ التفويض الإداري كمبدأ هام يسهل العمل ويجعله أكثر مرونة واثقاً (مهنا، 2006). لذلك، فإن اختيار الإداري المناسب الكفو في المدارس الحكومية، وتنميته إدارياً يعتبر عاملاً أساسياً وجوهرياً، يؤثر في مسيرة المدرسة والمجتمع.

ونظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل وزيادة الأعباء على المستويات الإدارية العليا كان لابد من إحداث تطور شامل في العمليات الإدارية، ومن ثم كان لابد للمسؤول من معاونين يتحملون معه المسؤولية، وتكون لهم سلطات قانونية وصلاحيات إدارية، وفي نفس الوقت قد يخول لهم بعضاً من اختصاصاته وسلطاته (فليه وعبد المجيد، 2005). ويقود تفويض السلطات إلى انجاز الأعمال بكفاءة عالية ويعتبر الطريق الذي تتم من خلاله الاستفادة من مهارات وقدرات الإداريين (البركاتي، 2002).

ويعني التفويض الإداري أن يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد معاونيه (حبتو، 2009). ويعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، فإن كانت السلطة هي مفتاح وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم. ويتم تفويض السلطة بتنازل الإداري عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه، ولذا لا يمكن تفويض سلطته بكاملها، إذ سيصبح من حقهم الاتصال بالرئيس الأعلى (اللوزي، 1998).

ويعمل التفويض الإداري على تخفيف أعباء العمل الملقاة على عاتق المدير كما أنه الوسيلة الأنسب لخلق جو من العلاقات الحسنة بين المدير ومرؤوسيه، حيث يشعر المرؤوسون بأهميتهم لدى مدير المدرسة وبالتالي تزداد دافعيتهم ونشاطهم وقدرتهم على إعطاء أقصى ما يمتلكون من طاقة لإنجاز مهامهم بدقة وإتقان (حسين، 2004).

كما يعتبر التفويض الإداري أحد المهارات الإدارية التي يمكن تعلمها وهي ذات أهمية كبيرة لتحقيق النجاح للتميز للمديرين والقادة الإداريين، وهو أكثر الأدوات الإدارية التي تؤثر بنتائج إيجابية ذات قيمة عالية وتحقيق أهداف المؤسسة (هلال، 2001). ومن ناحية أخرى يعتبر تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات العاملين بالمدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، حيث أن عملية التفويض الإداري هذه تتضمن فناً حقيقياً. فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفاصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة، وأخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل، فمن المؤكد سيكون محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط (أحمد، 1998).

ويهدف تفويض السلطة إلى التشجيع على استخدام الموارد بصورة أكفأ وتيسير ونشوء منظمات أكثر مرونة واستجابة، ومن ثم تعزيز أداء المعلمين بوجه عام (إورتيز، 2004).

ويساعد التفويض الإداري أيضاً في تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة. كما تساعد الموظف المفوض على تقديم اقتراحات مفيدة وجديدة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف حيث أن هذا التفويض الإداري يزيد من رضا الموظفين ويمنحهم فرصة التقبل والاستجابة للأمور الإدارية الجديدة التي تعود بالنفع على المؤسسة (الفواز، 1998).

فعملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية، أمر مهم بالنسبة للمؤسسات التربوية، لما له من أثر في فاعلية أداء المعلمين وكفاءة الانجاز، وسرعة اتخاذ القرارات وترشيدها، باعتبارها إحدى وسائل التطوير، في عصر أصبحت فيه المؤسسات التربوية أداة أساسية في تطوير المجتمع وتقدمه.

وقد ذكر الطيب (1999) أن عملية التفويض الإداري بالنسبة لأي مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض الإداري تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بأي عمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

وتسعى كافة المنظمات على اختلاف ما تقوم به من أعمال وأنشطة أن تؤدي دورها بكفاءة وفعالية عالية. ويعتبر الموظفون داخل المؤسسة هم الركيزة الأساسية المؤثرة في مدى كفاءة أداء المؤسسة، لذلك تحرص المؤسسة على اختيار أفضل الأفراد وتشغيلهم فيها على أمل أن يكون هؤلاء الموظفون على درجة عالية من الكفاءة والإنتاجية اللازمة في مجال عمل المؤسسة، ورغم حرص المؤسسة على اختيار وتدريب الموظفين ليكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة، إلا أن ذلك لا يتم دائماً بالصورة التي تريدها المؤسسة، لذلك تلجأ إدارة المؤسسة إلى تقييم أداء المعلمين لموظفيها (مرتجى، 2013).

فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المؤسسة من قياس أداء المعلمين، وتعد عملية قياس وتقييم أداء المعلمين للمعلمين من العمليات الإدارية المهمة التي تمارسها إدارة المؤسسة، والحكم على أدائهم، ويتعدى ذلك ليشمل الحكم على أعمال أخرى تقوم بها المؤسسة، كما أن عملية تقييم أداء المعلمين قد تعكس الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة (الهيبي، 2003).

وأداء المعلمين الوظيفي موضع القياس من قبل نظام التقييم يعرف بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة" (هلال، 1996، 17).

وفي ضوء ذلك تعتبر عملية تقييم أداء المعلمين وسيلة لتحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وبالتالي تصميم البرامج التدريبية المناسبة لتحسين مهاراتهم وأدائهم، كما تساعد على تحديد القدرات والمهارات غير المستثمرة عند العامل واستثمارها بطريقة أفضل مما ينعكس إيجابياً على أداء المعلمين الكلي للمؤسسة (شقبوعه، 2001).

والمؤسسات التربوية إحدى المؤسسات المهمة التي تقوم بتقييم أداء الموظفين فيها بشكل رسمي، وباستخدام نظام فعال لتقييم أداء المعلمين يساعد في تحديد مدى قدرات الموظفين، والكشف عن حاجاتهم التدريبية، وأنواع البرامج اللازمة للتدريب وللتطوير، وتحديد أولئك الذين يستحقون الترقية أو المكافأة.

غير أن عملية تقييم أداء المعلمين في الميدان التربوي تعتبر معقدة نوعاً ما، لأن صعوبة قياس أداء المعلمين ترتبط بطبيعة العمل يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يعصب تقييمها، والاعتماد الأساسي في عملية تقييم أداء المعلمين ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل (النونو، 2004).

ولجعل نظام تقييم أداء المعلمين ناجحاً، خالياً من الأخطاء قدر الإمكان، لا بد من وجود معايير واضحة ومحددة لجميع الوظائف من خلال سياسة موحدة للتقييم، تعكس أسس ومقومات التقييم الفعالة والمعلومة لدى الموظفين بحسب أهميتها وأوزانها النسبية، وتحقيقه لمبدأ العدالة المساواة. فإذا كانت هذه الأسس والمعايير التي يتم التقييم بموجبها معروفة وواضحة ومحددة وتساعد في أداء العامل وبين الأهداف الموضوعية أو التوقعات أو متطلبات العمل، فإنها تعتبر أساساً للحكم على أداء العامل فيما إذا حقق أداء المعلمين المطلوب أم لم يحقق أو أنه قد تجاوز التوقعات في أدائه، فإن الأطراف المعنية بعملية تقييم أداء المعلمين ستكون أكثر ثقة وقناعة الأطراف بعدالة وفعالية نظام التقييم (شقبوعه، 2001).

من هذه الأسس فإن تقييم أداء المعلمين يمثل مؤشراً حقيقياً وموضوعياً لقياس مستويات أداء العاملين سواء كان سلباً أو إيجاباً، وعليه يمكن تقييم المقترحات والتوصيات التي تحد من التأثير السلبي وتنمية التأثير الإيجابي، وحجر الزاوية في ذلك ملائمة وفعالية النظام المطبق في المؤسسة المعنية ومدى قياس هذا النظام للأداء الفعلي للعاملين ومدى ثقة العاملين في هذا النظام في كونه يقيس قدراتهم من وجهة نظر العاملين أنفسهم لأن ذلك شرطاً ضرورياً لنجاح النظام وفعاليتها (عواد، 2005).

وفي الواقع الفلسطيني، إن أساس عملية التقييم للأداء السنوي للمعلم يقوم على تعريف العمل والمهام، وهذه المعايير يجب أن تكون قابلة للتحقيق والقياس. وبالفعل وحسب النموذج المعد من قبل ديوان الموظفين في السلطة الفلسطينية، وبناء على المعايير التي يتضمنها نموذج التقييم قام المديرون بتقسيم أداء المعلمين، وإعطائهم الدرجة التي يرون أنهم يستحقونها، ولكن الملاحظ أنه كانت هناك فجوة بين توقعات المعلم والنتيجة النهائية لتقييم أدائه السنوي من قبل المدير، مما كان له ردود فعل متفاوتة من قبل المعلمين ما بين مؤيد ومعارض، متقبل للنتيجة أو محتج عليها، مما كان له أثر وصدى واسع في أوساط المعلمين، وتبعات مما حدا بالوزارة فتح باب المراجعة والتظلم على هذه النتائج.

ويعتبر التفويض الإداري عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات العاملين بالمدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، حيث أن عملية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً. فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفاصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة، وأخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل، فمن المؤكد سيكون محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط (أحمد، 1998).

2.1 مشكلة الدراسة:

يأتي التطوير الإداري عن طريق تغيير أساليب أداء المعلمين الإدارية المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل، وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء وتدفق سير العمل، ويعد التفويض الإداري أحد وسائل التنمية الإدارية حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها، هذا بالإضافة إلى مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة (حنفي، 2006).

ونتيجة الزيادة في عدد المدارس فقد اتسع نطاق الإدارة المدرسية وتعددت مسؤوليات مدير المدرسة، الأمر الذي أدى إلى زيادة العبء على كاهل مدير المدرسة وتشعب مسؤولياته، وأنه مهما بلغت قدرات وطاقت وإمكانات مديري المدارس الحكومية فإن أي منهم لا يستطيع القيام بمجموعة الأعمال هذه لوحده، وبدرجة عالية من الإتقان.

وفي ضوء ما سبق واستكمالاً لجهود الآخرين جاءت هذه الدراسة للبحث في مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية، وأهميته في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

3.1 أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية

السؤال الأول: ما مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

السؤال الثاني: ما أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية؟

4.1 فرضيات الدراسة

انبثق عن سؤالي الدراسة الثالث والرابع الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير الجنس".

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير التخصص".

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة".

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المرحلة الدراسية".

الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية".

الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير الجنس".

الفرضية السابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير التخصص".

الفرضية الثامنة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص التفويض الإداري وأهميته في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير سنوات الخبرة".

الفرضية التاسعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في أداء المعلمين في الإدارة المدرسية بحسب متغير المرحلة الدراسية".

الفرضية العاشرة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المديرية".

5.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى التفويض الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى الاختلاف في وجهات نظر المعلمين حول مستوى التفويض الإداري لدى المديرين في محافظة الخليل بحسب متغيرات الدراسة المستقلة. كما وهدفت إلى التعرف على أهمية عملية التفويض الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم.

6.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى- حسب علم الباحثة- في الضفة الغربية التي تدرس وجهات نظر المعلمين حول مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في أداء المعلمين.
2. يمكن أن يستفيد من الدراسة كل من وزارة التربية والتعليم والمشرفين والمديرين والمعلمين والطلاب وكل من له علاقة بالعملية التربوية.
3. أنها تناقش موضوعاً مهماً وحيوياً وهو التفويض الإداري وأهميته في أداء المعلمين وبخاصة في ظل الظروف التي نواجهها من تطور وتوسع مستمرين، والذي يتطلب من الإدارة أن تضع سياسات واستراتيجيات تتعامل مع تلك الظروف بالأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، ما يتطلب من أصحاب المناصب الإدارية إيجاد البيئة التنظيمية التي توفر الحرية والشفافية والوضوح في مختلف جوانب العمل.
4. تعطي هذه الدراسة صورة عن عملية التفويض الإداري، وتلفت انتباه المسؤولين التربويين إليه لما لها من فائدة في العملية الإدارية وما تحققت من مشاركة فاعلة بين جميع المعلمين في المدرسة، سواء في اتخاذ القرارات أو النهوض قداماً في عملية التدريس وشؤون المدرسة المختلفة.
5. تسهم هذه الدراسة في إنجاز متطلبات الدراسة الأكاديمية الجامعية للباحثة.

7.1 حدود الدراسة:

يمكن تحديد الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2012-2013.
2. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المنتظمين للفصل الدراسي الثاني من العام 2012-2013.
4. الحدود المفاهيمية: تتحدد معاني المصطلحات والمفاهيم بالتعريفات المحددة في هذه الدراسة.
5. الحدود الإجرائية: تتحدد دلالات الدراسة ونتائجها بالإجراءات المنبثقة عن الدراسة وبطبيعة العينة والأداة وبملائمتها وكيفية الاستجابة وتحليلها.

8.1 مصطلحات الدراسة:

التفويض الإداري: هو "تحويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى" (حسين، 2004، 19).

أداء المعلمين: هو "ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية وآلات..الخ) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة" (المطرفي، 2005، 38).

أداء المعلم: هو "سلوك المعلم أثناء مواقف التدريس، وهو الترجمة الإجرائية لما يقوم به المعلم من أفعال واستراتيجيات في التدريس أو في إدارته للفصل، أو مساهمته في الأنشطة المدرسية، أو غيرها من الأعمال والأفعال التي يمكن أن تسهم في تحقيق تقدم في تعلم الطلاب" (وهبي، 2002، 757)

محافظة الخليل: هي تنظيم إداري يضم المنطقة الواقعة ضمن أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، حيث تبعد حوالي 35 كم عن القدس (عاصمة فلسطين)، تعتبر من أكبر المحافظات الفلسطينية من حيث المساحة وعدد السكان بعد غزة، وسميت بهذا الاسم نسبة إلى نبي الله إبراهيم الخليل، يتبع محافظة الخليل أكثر من 100 قرية وبلدة،

وتضم المحافظة ثلاث مديريات للتربية والتعليم في شمالها ومركزها وجنوبها.
(جهاز الإحصاء الفلسطيني، 2010، 29)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التفويض الإداري

2.1.2 أداء المعلمين

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري حول التفويض الإداري وأداء المعلمين ولعدد من الدراسات السابقة التي وقفت عليها الباحثة العربية والأجنبية.

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التفويض الإداري:

إن عملية التفويض الإداري لابد أن تستند إلى نص قانوني أو لائحي يأذن لصاحب السلطة أو الاختصاصية، 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 وفاعلية من ناحية أخرى.

1.1.1.2 التعريف بالتفويض الإداري:

تتعدد تعريفات التفويض الإداري وفقاً للعلم الذي يتناوله، والزاوية التي ينظر إليها منها، فيختلف مدلوله من الناحيتين اللغوية والقانونية، وأيضاً من وجهة نظر علماء الإدارة العامة وفقاً لما يلي:

1.1.1.1.2 تعريف التفويض في اللغة:

لفظ التفويض الإداري من (فَوْضَ) إليه الأمر (تفويضاً) رده إليه، وتفاوض الشريكان في المال، أي اشتركا فيه أجمع وهي شركة، و(المفاوضة) و(فاضه) في أمره أي جراه و (تفاوض) القوم في الأمر، أي فاوض بعضهم بعضاً (الرازي، 1976، 514). كما قيل فوض إليه الأمر، أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه (ابن منظور، د.ت، 3485).

2.1.1.1.2 التعريف القانوني للتفويض الإداري:

يقصد بالتفويض الإداري "أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى فرد آخر أو سلطة أخرى" (الطماوي، 1987، 97).

كما يعرفه (بسيوني، 1986، 257) بأنه نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام الرئاسات العليا.

ويعرفه عبد الهادي (1982، 143) أن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل بجزء من اختصاصاته إلى شخص آخر أو هيئة أخرى، استناداً إلى نص دستوري أو قانوني أو لائحي يأذن له في ذلك.

ونخلص مما سبق إلى أن دراسة التفويض الإداري في الفكر القانوني تنطلق من خلال الدستور أو القانون أو النظام الذي يأذن بالتفويض الإداري في أحوال استثنائية محددة خلال تحديد الإجراء الذي يعهد بمقتضاه سلطة لسلطة أخرى بجزء من اختصاصها بناء على نص قانوني يحدد ذلك.

3.1.1.1.2 تعريف التفويض الإداري في علم الإدارة العامة:

تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض الإداري في علم الإدارة العامة وفقاً لنوع دراسته ومجاله، فيقصد بتفويض السلطة: أن للرؤساء أن يفوضوا بعضاً من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم بقدر مسؤوليات هؤلاء المرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم التي حددها لهم الرؤساء (النجار، 1990: 59).

ويقصد بالتفويض الإداري أيضاً تخويل الصلاحيات أو الصلاحية في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحميل المفوض المسؤولية (درة، 1991، 86).

ويعرفه (الحلو، 2000، 105) بأن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد مرؤوسيه.

ويعرفه (حبتو، 2009، 25) بأنه العملية التي يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد المرؤوسين.

كما يعرفه (حنفي، 2006، 36) بأنه عملية قيام المدير بإسناد مسؤوليات محددة وسلطات مناظرة للمرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات.

وعرف كيرتو (Certo, 1995, p 69) التفويض الإداري على أنه العملية التي يتم من خلالها نقل المهام والأعباء للعاملين بالإضافة إلى السلطات الموازية لها.

وقد عرف الصيرفي (2003، 15) التفويض الإداري على أنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض الإداري فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

وعرفها اللوزي (2002، 10) على أنها إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين.

ويعتبر التفويض الإداري عملية يقوم من خلالها 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 (فليه وعبد المجيد، 2005، 87).

ويمثل التفويض الإداري عملية تخصيص أفراد أو فرق بعمل ما لأداء مهام معينة، وتؤدي فعالية تفويض أداء الأعمال للأخرين إلى توزيع المهام على أفضل من يستطيع إنجازها، ومنحهم قدراً مناسباً من الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم بأكبر قدر من الكفاءة والانتاجية.

4.1.1.1.2 مصطلحات لها علاقة بالتفويض الإداري:

المسؤولية: هي الالتزام باستخدام السلطة للقيام بإنجاز مهام معينة باتجاه الذات واتجاه الغير؛ وبالتالي فإن قبول الفرد للسلطة يعني قبول لتحمل مسؤوليته أمام نفسه وأمام رؤسائه (البركاتي، 2002، 19).

كما عرفها عريفج بأنها محاسبة الشخص على أدائه أو إنجازها للواجبات التي يتوجب عليه أن ينجزها (عريفج، 2001، 10).

المساءلة: هي محاسبة المرؤوس عن النتائج الفعلية وإعطاء تفسير عن أداء المعلمين الفعلي من جملة التوقعات والنتائج النهائية وهي تتبع من المسؤولية (توفيق، 2004، 9).

التمكين الإداري: يقتضي التمكين توفير كافة الإمكانيات والظروف للفرد في المؤسسة، وهذا يقتضي من المؤسسة توفير الدعم المناسب للفرد والمهارة من التدريب المناسب لتنمية وتطوير قدراته والدعم الفني والإداري الملائم (كردي، 2012، 32).

2.1.1.2 عناصر التفويض الإداري:

تتضمن عملية التفويض الإداري في مجملها ثلاثة عناصر هي:

- 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.
- 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 أن يفوض بالسلطة الكافية واللازمة للتنفيذ، بحيث يكون هناك تناسب وتعادل بين المهام المفوضة والسلطة الممنوحة للتنفيذ، لأن المرؤوس بدون هذه السلطة يكون مكتوف الأيدي لدى إنجاز الواجبات المفوضة إليه والملزم بتحقيقها على نحو معين.
- المسؤولية: نجد أنه كقاعدة عامة، عندما يناط بأي موظف اختصاص مسؤولية كاملة (العثمان، 2003، 46-47).

وترى الباحثة أنه يتعين تحديد المهام والواجبات بدقة عند إجراء عملية التفويض الإداري، فالعمل الإداري يقوم على أساس جهد مشترك وتضافر مجموعات العاملين والوظائف الأخرى، على أن يعقب ذلك تحديد المسؤوليات عن السلطات اللازمة لمواكبة ومسايرة تنفيذها على الوجه الأكمل ومداه بالفعالية المطلوبة، بالإضافة إلى قيام الإداري بتنظيم الوسائل الفعالة التي تكفل الرقابة على مرؤوسيه في ممارستهم للسلطات المفوضة إليهم والتي تحول دون إساءة استعمالهم لتلك السلطات.

يحق تحديد الواجبات والمسؤوليات المزاي الآتية:

- فهم طبيعة المهمة أو الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.
- منع ازدواج العمل وقيام أكثر من شخص بتأديته وجعل قنوات الاتصال واضحة ومحددة.
- تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية، والحيلولة دون وقوع احتكاك أو مضاربة بالأعمال الوظيفية، وما ينتج عن ذلك من سوء للإدارة وإضرار بالصالح العام.

ويتضح لنا أن الالتزام الذي يقع على عاتق المفوض إليه نتيجة التفويض الإداري لا يخلي مسؤولية الأصيل أمام رئيسه الأعلى عن نتائج هذا العمل، فالمسؤولية مشتركة بينهما. فبالرغم من أن اللوم يقع بالدرجة الأولى على المفوض إليه إن قصر في تأديته للعمل المفوض إليه، فإن الأصيل يتحمل المسؤولية عن مدى إنجاز العمل بصفة عامة إن تعددت الأخطاء الناتجة عن تنفيذ هذا العمل.

لذا فإنه لما كان المدير المفوض الإداري لسلطته لا يعفى من مسؤوليته عن أعمال المفوض إليهم، لذلك فهو يحتفظ لنفسه دائماً بحق الرقابة على أداء المرؤوسين حتى يتأكد من أن السلطات المفوضة قد استخدمت استخداماً سليماً في إطار الخطط الموضوعة السياسات المقررة، ومن ناحية أخرى فإن توافر أساليب ووسائل رقابة محكمة يساعد على قيام الرئيس بتفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه. (العثمان، 2003، 50)

3.1.1.2 مبادئ التفويض الإداري:

يمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض الإداري فيما يلي:

1. أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها، محددة وليست عامة، وواضحة وليست غامضة، وأن تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض الإداري.
2. فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه، من خلال المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه.
3. حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يتم تفويض السلطة لهم، فقدرة وكفاءة الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها تعتبران من متطلبات التفويض الإداري الفعال.
4. عدم انتقاد المرؤوسين، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قبول التفويض الإداري عن أعمال إضافية، فإذا حدث خطأ فإن الخلل ينبغي شرحه بنفس الطريقة التي تحسن أداء المعلمين في النتائج المستقبلية.

5. منح المرؤوس السلطة والصلاحيات الكافية للأداء هذه الواجبات، وكذلك إعطاءه الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات (Whatten, Cameron, & Woods) (2005).

6. الحذر من أن يصبح عمل المرؤوس عملاً للمدير، فغالباً ما يأتي المرؤوس إلى المدير شاكياً وجود مشكلة ما، فيظهر المدير استعداده التام للقيام بحلها ثم يرحل المرؤوس تاركاً المسؤولية على عاتق مديره، إنه أمر جيد أن يكون المدير متعاوناً، لكن الواجب أن ينجز المدير أعماله من خلال مرؤوسيه (العلاق، 1999).

4.1.1.2 حدود التفويض الإداري ودرجاته

قد يكون التفويض الإداري تفويضاً كاملاً في ممارسة السلطة، وذلك نتيجة عذر معين يلحق بصاحب السلطة الأصلي وقد يكون التفويض الإداري عاماً، بمعنى أن يتعلق بمباشرة عمل بأكمله، أو يكون قاصراً على مهمة معينة أو هدف جزئي محدد (عساف، 1982).

كذلك فإن التفويض الإداري قد يكون مستمراً، كأن يخول الشخص سلطة الإدارة في مجال معين مسؤولية رئيس أعلى، وذلك بحكم الوظيفة التي يشغلها ذلك الشخص، أو قد يكون التفويض الإداري مؤقتاً إلى أجل محدد، كما لو كلف أحد العاملين بمعالجة مشكلة معينة وله أن يتخذ قرارات نهائية بشأنها، ومن ناحية أخرى قد يكون التفويض الإداري فردياً إذ يفوض صاحب السلطة فرداً واحداً بمباشرة السلطة التي يفوضها له (الحلو، 2010).

يتوقف مدى التفاوت بين الاتساع والضيغ والاستمرار والتوقيف على عدة عوامل من أهمها:

1. طبيعة واستعداد صاحب السلطة الأصلي فقد يعمل المدير على الاحتفاظ بالسلطة الكلية لنفسه استجابة لبعض غرائزه.
2. مدى توافر معاونين من ذوي الكفايات الملائمة.
3. أهمية القرار من حيث خطورته وتكلفته.
4. التقسيمات الإدارية داخل المؤسسة.
5. مدى الحاجة إلى صف ثان من المدراء (عساف، 1982).

5.1.1.2 أهداف التفويض الإداري:

يهدف التفويض الإداري إلى تحقيق ما يلي:

1. الإصلاح الإداري: ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ، وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.
2. توفير الكفاءة الإدارية: حيث إن التفويض الإداري يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية ولمن لديه استعداد للعمل والانجاز (حبتو، 2009).
3. التخلص من المركزية: والتي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير (Certo, 2007)
4. الصحة التنظيمية: وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، ويلعب المدير الرئيس في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات .
5. تطوير عملية الاتصال: فالمدير يتواصل مع من دونه في السلم الإداري، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطوير أدائه وأداء من معه، ويساعد التفويض الإداري العمل التعاوني بما يحقق للجميع المشاركة في تطوير أدار المؤسسة، ومن ثم يحدث تبادل للمنافع بين المدير والعاملين معه، وينجم عن ذلك فرص للنمو الإداري لدى جميع العاملين بالمؤسسة (فلية وعبد المجيد، 2005).

6.1.1.2 مزايا التفويض الإداري:

1.6.1.1.2 المزايا الخاصة بالمسؤول المفوض الإداري

1. توفير الوقت: يساعد التفويض الإداري في نقل جزء من مهام المسؤول المفوض، مما يتيح له الوقت والجهد للفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة.
2. فعالية الإدارة في تحقق أهدافها: حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة.
3. مواكبة التقدم والتطور: فمن خلال التفويض الإداري يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعاً أمامه وأمام غيره إلى الإنتاج (Certo, 2007)

4. تحقيق السيطرة: إن التفويض الإداري وممارساته بشكل جيد مع المتابعة المستمرة، تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفير أداء المعلمين والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وانجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة أكبر.
5. إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار: حيث إن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدراً من التفكير واعتداد المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج (Mullins, 2008).
6. التخطيط والإشراف والتقييم: فالتفويض الإداري يتيح الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها المرحلية والنهائية. (فليه وعبد المجيد، 2005)

2.6.1.1.2 المزايا الخاصة بالموظفين الذين يفوضون لتنفيذ المهام:

1. تطوير أداء العاملين: يساعد التفويض الإداري الموظفين المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن.
2. تعزيز الانتماء الوظيفي: سوف يشعر الموظفون بالانتماء ومن ثم سيصبحون أسعد حالاً في عملهم (Murray, 2008)
3. تعزيز الثقة بالنفس: إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لأن إعطاء القائد السلطة لمن فوضهم حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه.
4. استغلال المهارات والقدرات: يساعد التفويض الإداري على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض الإداري لا يتحقق ذلك (حريم، 2000).

3.6.1.1.2 مزايا التفويض الإداري الخاصة بالمؤسسة

1. يساعد التفويض الإداري في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى.
2. تساهم عملية التفويض الإداري في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصاً في حال غياب المدير أو إذا كان هناك فروع للشركة (الفرا وآخرون، 2002).

3. تفويض السلطة هو العلاج الممكن في الوقت الحاضر للتخلص من عيوب الروتين وانحصار السلطة في يد الرئيس الإداري وحده.
4. زيادة فاعلية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتحديد المسؤوليات (حبتو، 2009).
5. يؤدي التفويض الإداري إلى رفع مستويات المشاركة الروحية في العمل للعاملين في الجهاز الإداري وإلى زيادة شعورهم بالثقة في مرؤوسيه.
6. يعتبر التفويض الإداري وأداة فاعلة لتطوير أداء العاملين (Mullins, 2008).

وذكر كل من العمارة (1999)، وكنعان (1999) أن هناك عدة مزايا تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته والتي كشفت عنها التطبيقات العملية:

- إن تفويض السلطة يساعد على توزيع جزءاً من مهامه مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من أن يضيع جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة، فقد ثبت في التطبيق العملي أن تركيز السلطة في يد القائد وعدم تفويضها، يجعل من عنق الزجاجة الذي تزدهم عنده الأعمال، حيث يتدفق العمل عليه دون أن يتمكن من ملاحقته وإنجازه، وإنه عندما يفوض بعض اختصاصاته البسيطة لمرؤوسيه، يكون لديه الوقت الكافي لإنجاز أعماله اليومية أولاً بأول وعلى أحسن وجه.
- أن التفويض الإداري يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، ذلك لأنه من الثابت صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة، إلا أن ذلك لا يتحقق فعلاً إلا في ظل القيادة الديمقراطية التي تقوم على الإشراف العام، حيث يكون لدى القائد الاستعداد لتحمل مسؤولية لبعض الأخطاء التي تترتب على التفويض الإداري، وإعطاء الفرصة للمفوض إليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء.
- أن القائد من خلال التفويض الإداري يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه وتقديم خبراتهم من خلال اشتراكها في صنع القرارات، فقد أثبتت الممارسة العملية أن تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة كما أنه يؤدي إلى اختناق العمل وإضعاف الروح المعنوية لأعضاء التنظيم وبحجم الكفاءات الإدارية عن الخلق والإبداع.
- أن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لأن إداء القائد لمن فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضه به في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفصيلات، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم

الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، وبذلك يمارس القائد من خلال التفويض الإداري سلطة الثقة بدلاً من سلطة الجزاء.

- أن تفويض السلطة يحقق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمؤسسة التي تتم فيها عملية التفويض الإداري، فالعمل الإداري مع التفويض الإداري يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

7.1.1.2 خطوات التفويض الإداري:

- تحديد الاختصاصات والأنشطة: أي يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال والأنشطة التي سيقوم بممارستها المفوض إليه (Certo, 2007).
- اختيار الشخص المناسب لأداء العمل: أي أنه يتم تحديد الموظف الذي يتمتع بالكفاءة اللازمة للأداء المهمة المفوضة إليه مع منحه السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية.
- وضع المعايير الرقابية: وضع مجموعة من المعايير والتي يتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات، وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماماً للمفوض إليه، كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموع بها (الصيرفي، 2003).
- القيام بتدريب العاملين على المهام التي يتم تفويضهم بها.
- إيجاد نظام سليم للمهام لمتابعة المهام التي يتم تفويضها (Mullins, 2008)

ولقد ذكر كل من المغربي (1995) والخشروم (1998)، وكنعان (1999)، والشنواني (1999)، وتوفيق (1999) أن هناك ثلاث خطوات مترابطة لعملية تفويض السلطة وهي:

- قيام المدير بتوزيع المهام والواجبات: أي تحديد العمل المطلوب من المرؤوس القيام به، ويمكن النظر إلى المهام والواجبات من زاويتين، إما اعتبارهما نشاطات تعهد للمرؤوس لإنجازها، كالقيام بدراسة السوق أو البحث عن مصادر جديدة للمواد الأولية أو تدريب الموظفين الجدد.. الخ، أو النظر إلى المهام والواجبات من خلال النتائج التي يراد تحقيقها.
- منح المرؤوس سلطة التصرف: أي تحويل بعض الحقوق وبعض السلطات إلى المرؤوس، وتفوض هذه السلطات بالقدر التي تحتاجه الواجبات، والمهام التي عهد بها الشخص المعين، أو

الوحدة التنظيمية المعينة، وبعبارة أخرى أن أفضل معيار في هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليها المرؤوس حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقق هدف المنشأة، ومن هنا فإن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، ومثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي، حيث تكون السلطة مركزة في الأصل في يد شخص واحد ثم تفوض إلى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيم لآخر حتى نصل إلى قاعدة الهرم.

- تحمل المسؤولية لمسؤولية التفويض الإداري، أي التزامه لإنجاز المهمة المطلوبة، فعندما يقوم المسؤول بتحديد أعمال المرؤوس من مهام واجبات وتفويض السلطة له، فإن ذلك المرؤوس يقع تحت التزام أخلاقي للقيام بالأعمال المعهودة إليه على أحسن وجه، فالمسؤولية لا تفوض وإنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه.

8.1.1.2 المعوقات التي تواجه عملية التفويض الإداري

1.8.1.1.2 معوقات تتعلق بالمدير:

- خوف المدير على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية على التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله.
- الرغبة في تركيز السلطة والتمتع بمكانتها.
- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يدعي الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفويض الإداري كتصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم.
- يدعي بعض المدراء أن الأخطاء مكلفة، وقد ينجم عنها أضرار كبيرة وخسارة جسمية تلحق بالمنظمة.
- عدم استقرار بعض المشرفين في وظائفهم (شاويش، 1993).

2.8.1.1.2 معوقات تتعلق بالمرؤوسين:

- انعدام ثقة الموظفين بأنفسهم في تحمل مسؤوليات إضافية، وعدم رغبتهم في ذلك والخوف من النتائج المترتبة على الفشل.
- اعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بالمشرفين.

- قد يقاوم المرؤوسون التفويض الإداري إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم وواجباتهم، وكذلك إذا ما نشأ إرباك في العمل في الوحدة نتيجة لسوء التنظيم.
- قد تكون المكافأة الممنوحة للوظيفة الإضافية غير كافية مادية كانت أو معنوية (حنفي، 2006).

3.8.1.1.2 معوقات تتعلق بالمنظمة:

- تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات، وتعدد مصادر صنع القرار.
- كلما كان حجم التنظيم صغيراً صغرت الأعمال التي يمكن تفويضها.
- عدم استقرار أساليب أداء المعلمين وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الأمور تؤثر على تفويض السلطة كما أن قصور نظم تقييم أداء المعلمين للوحدات التنظيمية، والافتقار إلى نظام معلومات فعال ينتقل عبر توجيهات المدير للعاملين المفوضين ويؤثر بالطبع على درجة تفويض السلطة.
- عدم توفر نظم فعالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم (فليه وعبد المجيد، 2005).

9.1.1.2 تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة في مجال الإدارة عامة والمؤسسات التعليمية خاصة أمراً في غاية الأهمية، لأنه يساعد الرؤساء أو المدراء على إتمام مهامهم من خلال الآخرين، الأمر الذي سيوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات. وهو كذلك سيزيد الثقة وسيساعد على بناء علاقات إيجابية بين فريق العمل أو طاقم الهيئة التدريسية من جهة وبين المرؤوسين أو المدير من جهة أخرى. كما أنه يسهم في تحفيز المرؤوسين أو المعلمين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي سيخدم مصلحة ومكان العمل من خلال ما يوفر من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفعالية ومشروعية التنظيم (أبو دية، 2012، 5).

1.10.1.1.2 مفهوم تفويض السلطة

ويعني التفويض الإداري انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات أو صلاحية التصرف في أمور معينة من جهة أو من شخص أعلى جهة أو شخص آخر أدنى في المستوى الوظيفي.

(حسين، 2004، 10).

عرف وتكر (Whitaker, 2003, p12) التفويض الإداري بأنه إسناد أو إعطاء بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين على أن تتم مساءلتهم ومحاسبتهم عن النتائج بحيث تكون ممارستهم لتلك الصلاحيات في ضوء المنفق عليه مع المدير حيث أنه المسؤول الأول عنها.

كما يعرف التفويض الإداري بأنه مفهوم إداري يشير إلى تكليف أحد الموظفين العموم موظفاً آخر أقل منه في الدرجة للعمل في بعض الأمور التي تدخل في اختصاصه وذلك للتخفيف عن الموظفين المفوضة لهم سلطات معينة متعددة ورغبة في تدريب أعضاء الإدارة الوسطى من الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار (الطو، 2010، 9).

ذكر الطويل أن تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري وتحديد الإداري الذي يمكن لكل منهما العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب (الطويل، 1998، 20).

عرفها الشنواني بأنها تكليف المساعد بأعمال معينة، وتفويض السلطة اللازمة له بقيامه بهذه الأعمال، واعتباره مسؤولاً عن هذه الأعمال، ولكن لا تفويض كل السلطات إلى المساعد إلا إذا تنازل المدير كلياً عن مركزه، وأن السلطة لا تفوض إلى الأفراد وإنما إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي، وهذه المراكز يشغلها الأفراد (الشنواني، 1999، 6).

كما عرف كنعان (1999) تفويض السلطة بأن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات.

أما منصور فقد رأى في عملية تفويض السلطة بأنها من أهم العمليات الإدارية في التنظيم، وأن الرئيس في التنظيم تكون له السلطة بعمل ما يهدف إلى المصلحة أو تحقيق أهداف المؤسسة؟ إلا أن قدرته في أداء المعلمين محدودة، ولهذا السبب يجب أن يتوفر آخرون غير الرئيس ومستويات

إدارية متسلسلة، هذا يعني أنه يجب إعطاء أشخاص آخرون سلطة اتخاذ بعض القرارات وأداء بعض الوظائف (منصور، 1999، 19).

وقد عرفها الجيوسي (2000) على أنها إعطاء السلطة من إداري إلى آخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى، لغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت، وعدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض الإداري يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت.

وقد عرف حسين تفويض السلطة بأن يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد المرؤوسين في المستوى الأدنى منه، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة ما للرجوع إلى الرئيس المفوض (حسين، 2004، 13)

كما ويعرفها بأنها نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة والتعادل بين السلطة والمسؤولية تمثيلاً مع الاتجاه إلى اللامركزية، وعلى هذا يعتبر تفويض السلطة وسيلة أساسية لحياة المدرسة، بحيث يساعد على انطلاق الأفراد في أعمالهم والتصريف الفوري لمقابلة مشاكل العمل مع ترك الفرصة للرئيس ليتفرغ للأعمال الرئيسية التي تتناسب مع مستوى خبرته (حسين، 2004، 13).

أما حمادات (2007) فقد وضح مفهوم تفويض السلطة بأنها : أن يعهد الرئيس المتخصص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه الذي فوضه الرئيس إذ تستمر مسؤوليات الرئيس كما هي، ولو أخطأ المرؤوس في استخدام ما خول من سلطة فإن رئيسه يكون مسؤولاً عما يترتب على هذا الخطأ أمم الرئيس الأعلى باعتباره لم يحسن التقدير بتفويض سلطات لا تتناسب والقدرة الفعلية للمرؤوس، كما أنه لم يحسن الإشراف على مباشرة هذا المرؤوس للسلطات المفوضة إليه على الوجه السليم.

2.9.1.1.2 أنواع السلطة:

أولاً: السلطة الاستشارية:

هي سلطة مساعدة ونطاقها محدود، لأنها لا تصدر الأوامر بل تقتصر على مجرد إبداء النصيح، فالأفراد الذين لديهم سلطة استشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط.

ثانياً: السلطة التنفيذية:

ولها الحق في إعطاء الأوامر التي بها تنفذ القرارات وبالتالي فإن كل المدراء يملكون سلطة تنفيذية تسري على مساعديهم، وهي تستمد قوتها من موقع المدير في الهيكل التنظيمي، لأن المدير في هذه الحالة يعتبر وكيلاً للمنظمة، والسلطة التنفيذية تتمثل في تسلسل الأوامر والذي عادة ما يعرف بسلسلة التدرج والتي تنحدر من أعلى المنظمة إلى أسفلها.

ثالثاً: السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي ترسم الممارسات والإجراءات والسياسات لوحدة أو مجموعات في الهيكل التنظيمي ولا تقع في سلسلة الأوامر لتلك الوحدة أو المجموعات وتعتمد على الخبرة والمعرفة، وتعطي لصاحبها الحق في إصدار الأمر في حالات تتعلق بنطاق تخصصه (الصيرفي، 2003)

3.9.1.1.2 المسؤولية والمساءلة

عرف حبتو المسؤولية على أنها محاسبة الأفراد عند أداء الواجبات (حبتو، 2009، 65)، وتعرف المسؤولية على أنها تعهد أو التزام للقيام بوظائف وأعمال معينة (الصيرفي، 2003، 32)، وعرفها البعض على أنها العبء أو الالتزام الذي يترتب على شخص مقابل حصوله على سلطة ما (العتيبي، 2005، 23).

فجوهر المسؤولية إذن هو الواجب وتنشأ المسؤولية عندما تقوم علاقة بين رئيس ومرؤوس تقتضي بأن يكون لأحدهم الحق في أن يطلب من الآخر القيام بمهام معينة أو واجبات محددة وفاء لالتزامات تعهد بقبولها (حبتو، 2009).

المساءلة:

إن المرؤوس عندما يقبل المسؤولية والسلطة اللازمتين لإنجاز عمل ما، فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له، إن هذا الالتزام من جانب المرؤوس ومن وجهة النظر التنظيمية يطلق عليه اصطلاح المساءلة معنى أن المرؤوس يسأل أو يحاسب أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسئوليات (الواجبات) المحددة له . (الفرا ، 2002)

يلاحظ أن المسؤولية لا تفوض، وقد يحق للمدير أن يفوض السلطة لمرؤوسيه للقيام بمهمة ما وهذا بدوره يقوض قسماً من سلطته المعطاة فلا يجب أن يصاحب ذلك تفويض في المسؤولية. ذلك أن المسؤولية واجب يلزم القيام به وتشكل ديناً للرئيس على المرؤوس لا يمكن الانتقاص منه عن طريق الطلب إلى الآخرين القيام به، ولو أن خطأ ما حدث لأمر ما من الأمور فلا يجوز للمدير أن يسند إلى أي من مرؤوسيه، لأنه المسؤول الأول ولا ينبغي أن يتخلى عن مسؤوليته (Mullins, 2008).

4.9.1.1.2 أسباب تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ويجب على المدير القيام بالتفويض الإداري لأسباب عديدة، وفي هذا السياق إشارة لكل من توفيق (1999) والجبوسي (2000)، والقريوتي (2001) إلى ثلاثة أسباب لعملية التفويض الإداري وهي:

- إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها.
- إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين. فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء، إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.
- إن لكل مؤسسة من المؤسسات تتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترفيتهم أو نقلهم أو مرضهم، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره.

وأما المغربي (1995) وكلالدة (1997)، وكنعان (1999) فقد أكدوا على أن من الأسباب التي تركز على عملية التفويض الإداري هو تطور الأعمال الإدارية وتعقدها وازدياد الأعباء على عاتق القائد الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة والتنظيم وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، ونتيجة لذلك فقد ازدادت أعباء المديرين والرؤساء الإداريين، ومن ثم أصبح من الضروري لهؤلاء المسؤولين لكي ينهضوا بتلك الأعباء الكثيرة المتزايدة أن يفوضوا جزءاً منها إلى أفراد يأمنون فيهم الكفاية، والقدرة على القيام بها على أن يظل لهم حق سحب هذه السلطات إذا أرادوا ذلك.

وإن عملية التفويض الإداري تأتي لتخفف العبء عن كاهل صاحب الصلاحية أو السلطة، وتمكنه من التفرغ للقيام بالأعمال والواجبات والمسائل الهامة في المؤسسة، وكذلك تحقق إمكانية استمرار العمل، إذا ما تغيب المدير عن العمل، إضافة إلى زيادة تنمية مهارات وخبرات المرؤوسين.

5.9.1.1.2 طرق تفويض السلطة:

لقد تطرق كل من توفيق (1999)، والشنواني (1999) إلى طرق تفويض السلطة وهي:

أولاً: في كثير من الحالات يتم تفويض السلطة ببساطة، أي بقيام المفوض بإبلاغ المفوض إليه أن يقوم بتسيير شؤون الإدارة أو عمل معين، بالطريقة التي يراها مناسبة، ومثل هذا التفويض الإداري غير محدود، وغير مكتوب، يسمح للمرؤوس بسلطة واسعة. وقد يترتب على ذلك وقوع المفوض إليه في صعوبات تنظيمية من المرؤوسين، نظراً لاحتمال تدخله في أنشطة الغير، مع إهماله لأنشطة يعتقد الآخرون بضرورة القيام بها، وفي هذه الحالات ليست من وسيلة أمام المرؤوس لتحديد السلطة المفوضة إليه إلا طريقة التجربة والخطأ، وما لم يكن هذا المرؤوس على علم تام بالسياسات العليا للمؤسسة وتقاليدها، وعلى معرفة شخصية رئيسه، وقادر على استخدام الحكم الشخصي السليم، فإن موقفه سيكون ضعيفاً.

ثانياً: وهي الطريقة البديلة، بأن يقوم المفوض بكتابة وتحديد السلطة المفوضة، ولا شك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من التفويض الإداري الشفهي غير المحدد، فهي توضح العلاقة بكاملها وتقضي على عدم التأكيد، كما أن هذه الطريقة تعتبر مفيدة جداً لكل من المفوض والمفوض إليه، فالأول يكون قادر على عزل الأنشطة التي سيجعل مرؤوسه مسؤول عنها أمامه، هذا الجانب سهولة رؤيته لأي نزاع أو تداخل مع مراكز أخرى، أما الثاني فسيعرف بتحديد المجالات التي سيعمل بها ولأي درجة بل أن أثر هذا الوضوح في السلطة المفوضة يمتد لكي يشمل أيضاً كل هؤلاء الذين يعملون مع المفوض إليه بتنفيذ أنشطته.

فالتفويض الإداري يختلف عن مفهوم اللامركزية، فاللامركزية تعني نمطاً معيناً من التفويض الإداري يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقاً لنصوص قانونية، تصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسة تلك السلطات أمام الجهات العليا وعن أي قصور وتحاسب عليه بصفتها المسؤولة الوحيدة عنه (ذياب، 2004).

أما التفويض الإداري فهو رحلة وسطية بين مفهوم المركزية واللامركزية تفتضيها طبيعة اتساع التنظيمات وتعقدتها. إذ يقوم الرئيس بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين

لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال ويبقى المسؤول عنها أمام الجهات العليا، حيث أن التفويض الإداري لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية لهذا التفويض الإداري (القريوتي، 2001).

2.1.2 أداء المعلمين:

يتنافس العالم اليوم من أجل تحسين وتجويد أداء المعلمين في شتى المجالات: العلمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والصناعية، ونحن في العملية التعليمية بحاجة ماسة إلى تحسين أداء كافة عناصر هذه العملية، فنحتاج معلماً أعد أعداداً جيداً، وإدارة تعليمية جيدة تساعد في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وكذلك نحتاج مناهج معدة على أسس علمية وعصرية يظهر عائدها التربوي في صورة نواتج تعلم مختلفة، مما ينعكس على أداء المتعلم فيظهر في صورة معارف، وقيم واتجاهات، وعادات مرغوبة، ومهارات متنوعة فيصبح مفكراً، ومبدعاً، وقادراً على حمل راية التنمية في مجتمعه.

1.2.1.2 تعريف أداء المعلمين:

ويعرف أداء المعلمين بأنه: كل ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي، أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية، ووجدانية معينة، وهذا أداء المعلمين يكون عادة على مستوى معين، ويظهر منه قدرته، أو عدم قدرته على أداء عمل ما. (اللقاني، والجمل، 1992، 129).

ويعرف كذلك بأنه: إنجاز الفرد للمهام الموكولة إليه، ويرتبط هذا الانجاز أو أداء المعلمين بمدى اكتساب الفرد للمهارات المختلفة التي تلزم لتحقيق هذا الانجاز (مازن، 2002، 31)

ونظر بعض التربويين إلى أداء المعلمين بأنه: الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية. (الفواز، 1998، 85).

وقد أجمعت العديد من الكتابات التربوية على أن أداء المعلمين هو: مجموعة الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين، وتكون قابلة للملاحظة، والقياس، وبذلك يكون أداء المعلمين هو ما يقاس من السلوك (صالح، 1999، 11).

أما أداء المعلم فهو مصطلح يشير إلى سلوك المعلم أثناء مواقف التدريس سواء داخل الفصل أو خارجه، ويلاحظ أن هذا أداء المعلمين هو الترجمة الإجرائية لما يقوم به المعلم من أفعال، واستراتيجيات في التدريس، أو في إدارته للفصل، أو مساهمته في الأنشطة المدرسية، أو غيرها من الأعمال أو الأفعال التي يمكن أن يسهم في تحقيق تقدم في تعلم التلاميذ (وهبي، 2002، 757).

ويعد مفهوم أداء المعلم ترجمة المفاهيم والتعميمات والمبادئ ذات العلاقة بالمهام التعليمية التي يناط بها المعلم إلى سلوك عملي موجه يحقق الأهداف المنشودة (الآغا، والديب 2002، 118).

وبذلك يشمل أداء المعلم كل ما يقوله، ويفعله في أثناء الموقف التعليمي، وما يتصل به على نحو مباشر، أو غير مباشر، مثل إدارة الفصل، وإدارة المناقشة، والإلقاء، وتوجيه الأسئلة، وتخطيط النشاط. (صالح، 1999، 11).

2.2.1.2 منظومة أداء المعلم:

تتعدد المسؤوليات والمهام الأدائية التي تقع على عاتق المعلم داخل الفصل وخارجه، فالمعلم لا يعد مقدماً لبرنامج تعليمي، أو سارداً لمقولات أدبية، أو نقالاً للمعرفة والثقافة فحسب، ولكنه أيضاً مرب فاضل، وراعٍ لتنشئة تلاميذه التنشئة الاجتماعية الفعالة، ومفجر لطاقتهم الإبداعية، لذلك فمن البديهي أن تتنوع أنشطة المعلم داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنوطة بالمدرسة وتتلخص هذه الأنشطة في تحديد الأهداف التعليمية تحديداً دقيقاً، وتخطيط المواقف التعليمية، وبناء شبكة فعالة للاتصال التربوي سواء بين المعلم وبين المستويات المختلفة للتنظيم الإداري بالمدرسة، أو بينه وبين تلاميذه، أو بينه وبين المجتمع المحلي، وتوجيه التلاميذ وإرشادهم بما يحقق الأهداف التعليمية، وتقويم البرامج الدراسية (جاد، 2003، 19)

والنظرة النظامية لأداء المعلم تبين أن هذا أداء المعلمين منظومة قائمة بذاتها، لها علاقات متبادلة مع المنظومات الأخرى للنظام التعليمي، وفي الوقت نفسه فإن منظومة أداء المعلم تتكون من عدة نظم فرعية متفاعلة فيما بينها، وذلك من خلال العلاقات التأثيرية المتبادلة بين هذه النظم الفرعية، وتتمثل هذه النظم فيما يلي (فتحي، 1991، 65):

أ. نظام الأهداف:

يضم هذا النظام عدة أنواع من الأهداف هي: الأهداف العامة للتربية، وأهداف الإشراف التربوي، وأهداف المنهج الدراسي، وأهداف الصف الدراسي، وأهداف الموقف التدريسي.

ورغم أهمية نظام الأهداف، واتخاذها كمحور من محاور تقويم أداء المعلم إلا أن هناك بعض التحفظات التي تثار حول مدى جدية هذا المحور، ومدى إمكانية التطبيق الدقيق له في الواقع العملي، وتتمثل هذه التحفظات في جانبين أساسيين هما:

الجانب الأول: التشكيك في إمكانية التحديد الدقيق للأهداف المتعلقة بالمنهج الدراسي من جهة، والمتعلقة بالموقف التدريسي من جهة أخرى.

الجانب الثاني: التشكيك في إمكانية قياس هذه الأهداف، وقياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وذلك للأسباب التالية:

1. صعوبة تحويل بعض الأهداف، أو بعض ما يتم تنفيذه منها إلى مقاييس، ومعايير كمية محددة.
2. صعوبة حصر المتغيرات خاصة المتغيرات السلوكية البيئية التي لها صلة بعمليات الإنجاز.
3. صعوبة تحديد درجة الاهتمام التي ينبغي على الإدارة والمعلمين، والمشرفين التربويين أن يعطوها لأهداف الإشراف التربوي، وأهداف الصف الدراسي، وأهداف المنهج الدراسي، وأهداف الموقف التدريسي، وأهداف المجتمع، وأهداف المعلمين.

ولا شك أن التحفظات ذات أهمية، والواجب أخذها في الاعتبار، ولا تعد هذه التحفظات معوقاً في تقويم أداء المعلم، ولكنها تفرض مزيداً من التحديات أمام الجهات المعنية بتقويم أداء المعلم، لتبذل مزيداً من الجهد من أجل أن تمتلك تصوراً متكاملًا عن شكل أداء المعلمين التدريسي، وأهدافه، ومقتضيات إنجازه بالفعالية المطلوبة.

ولكي يتم بناء نظام فعال للأهداف يمكن اتخاذه واحداً من معايير تقويم أداء المعلم ينبغي مراعاة الأمور التالية (راشد، 1991، 78-79):-

1. عقد لقاءات دورية بين المشرف التربوي، والمعلمين لإجراء تحليل موضوعي وعلمي للأهداف العامة للتربية، وأهداف المرحلة التعليمية، وأهداف الإشراف التربوي من أجل توحيد الفكر بين المشرف التربوي والمعلم لضمان تبني سياسة تعليمية عامة على مستوى المجتمع.
2. دراسة مختلف المناهج الدراسية كل حسب تخصصه من أجل تبين مدى التقارب بين مضمون المنهج والأهداف التي حددها له المشرف التربوي والمعلمون.
3. تدريب المعلم على صياغة أهداف نوعية صافية بحيث يتبناها المعلم كأهداف تختص بصف دراسي ما دون غيره من الصفوف الأخرى، وذلك بسبب اختلاف قدرات المعلمين، وأيضاً اختلاف قدرات تلاميذ الصف عن أمثالهم في صف آخر.
4. تدارس الإمكانيات المادية، والبشرية داخل المدرسة وخارجها، والكفيلة بمساعدة المعلم على بلوغ أهدافه بالاشتراك مع تلاميذه.

5. التخطيط، والإعداد الجيد لأساليب الملاحظة التي يمكن من خلالها للمشرف التربوي أن يجمع البيانات، والمعلومات ذات الصلة بأداء المعلم.
6. تحديد مستويات التمكن التي تعد معايير للحكم على مستوى كل معلم في أداء المعلمين التدريسي.
7. متابعة وملاحظة المعلم في عديد من اللقاءات حتى تكون المتابعة متواصلة فتؤدي إلى إظهار صور شاملة لأداء المعلم.
8. تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها، والتعرف على النواحي الإيجابية والسلبية في أداء المعلم.
9. عقد لقاءات مع المعلمين لمناقشة الاتجاهات العامة لمستويات أدائهم، ومدى اتساق هذه الاتجاهات مع النواتج المستمدة من الأهداف، ومدى جودة استخدام هذه النواتج في التقويم الذاتي لكل معلم، ومن خلال التغذية الراجعة يُعدل كل معلم من أدائه، كما يمكنه تعديل النواتج المستمدة من الأهداف بناءً على الممارسة التطبيقية للمواقف التعليمية.
10. يبدأ المشرف التربوي، والمعلمون بمراجعة الأهداف، والنواتج المستمدة منها في ضوء ما تكشف عنه الممارسة التطبيقية للمواقف التعليمية، وبذلك يمكن تدعيم الإيجابيات، وتلافي أوجه القصور من خلال فريق متعاون ومتكامل من المشرف التربوي والمعلمين.

ب. نظام معدلات أداء المعلمين:

بات من المتفق عليه أنه لا يمكن قياس أداء المعلم دون وضع معدلات أداء لجميع المهام التي يؤديها من أجل معرفة مدى تحقق الأهداف المرجوة كماً ونوعاً، ويقصد بمعدلات أداء المعلمين أنها: الوصف المكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الفرد الأعمال المحددة التي تتضمنها وظيفته، والتي تتوقعها الإدارة منه، وذلك على وجه مُرضٍ للغاية، وفي ظل ظروف العمل الحالية، (فتحي، 1991، 69)، فمعدلات أداء المعلمين بمثابة مقاييس تفيد في الحكم على أداء المعلم لأنشطته الفنية، والإدارية، ولا بد أن يسهم المعلم بالتعاون مع رؤسائه في وضع معدلات أداء المعلمين، لأن ذلك يؤدي إلى تحويل معدلات أداء المعلمين إلى واجبات حقيقية، كما يؤدي أيضاً إلى تقبل المعلمين لهذه المعدلات، وممارستهم للتقويم الذاتي الذي يمكنهم من التعرف على مدى التقارب، أو التباعد بين هذه المعدلات وأداء المعلمين الفعلي لهم.

ج. نظام الصفات الشخصية:

ينطوي هذا النظام على صفات محددة تتصل بشخصية المعلم، وخصائصه مثل: التعاون، والالتزام، والمبادأة، والانتماء، والصدق، وقدرته على تحقيق الأهداف، دقته في أداء المعلمين، وحرصه على مصلحة المنظمة التعليمية، وقدرته على تحسين الوسائل التعليمية، وطرق التدريس...، وما شابه ذلك من صفات تمكن المعلم من ممارسة أنشطته الإدارية، والفنية على نحو أفضل. وهناك بعض التحفظات التي تؤخذ على نظام الصفات الشخصية وهي:

1. صعوبة تقديم حصر دقيق ومتكامل للصفات الواجب توافرها في المعلم الكفاء.
2. اختلاف الأهمية النسبية لكل صفة من الصفات الشخصية من حيث علاقتها بالعمل.
3. اختلاف الأهمية النسبية للصفة الواحدة من موقف لآخر.
4. صعوبة عزل الصفات الشخصية للمعلم عن البيئة التي يعيش فيها، أو التي يعمل فيها، إذ أن البيئة عادة ما تؤثر على تلك الصفات، وتوجهها وجهة معينة.

د. نظام الفعالية العامة للمعلم:

يركز هذا النظام على مستوى الفعالية العامة لدى المعلم باعتبارها الغاية العليا التي تنشدها المنظمات التعليمية، وتتطوي الفعالية العامة للمعلم على تحقيق الأهداف التعليمية على نحو أفضل بأقل تكلفة وأقل وقت (النميان، 2003).

3.2.1.2 عناصر أداء المعلمين:

ينظر إلى أداء المعلمين الحقيقي الفعال على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وألا يتم تجاهلها تماماً، بمعنى أن أداء المعلمين ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلى أداء المعلمين على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية من حيث الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها (النميان، 2003).

كما أن أداء المعلمين الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل

فيه ذلك الموظف، إن أداء المعلمين الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها:
(درة والصباغ، 2008)

1. كفايات الموظف: ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
2. متطلبات العمل (الوظيفة): ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في أداء المعلمين الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

ويحدد هايبرز (Haynes) الوارد عن (الفايدي، 2008) ثلاثة عناصر للأداء لا تختلف كثيراً عما ذكره درة والصباغ (2008)

1. الموظف: وما يمتلكه من قدرات معرفية ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

كما أن هناك عناصر إضافية أخرى للأداء تتمثل في الآتي:

1. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز (السكران، 2004).
2. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (الحنيطه، 2003).
3. نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن ما يقوم به من عمل، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (المالكي، 2003).

كما يشير عكاشة (2008) أن أداء المعلمين يتكون من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

4.2.1.2 أهداف أداء الإدارة الفعالة:

يوجد العديد من أهداف أداء المعلمين التي تعتبر بمثابة مرشد للإدارة لضمان فعالية تحقيق الأهداف وأهمها (جرينبرج وبارون، 2004)

1. تحديد أهداف معينة (محددة): تدل نتائج الدراسات أن مستوى أداء الفرد يكون أعلى حينما يطلب منه إنجاز أهداف عالية محددة مما لو طلب منه مجرد بذل قصار جهده.
2. تحديد أهداف أداء صعبة ولكن مقبولة: ينبغي أن يراعي عند وضع الأهداف أن تكون عالية تقوي دافع الفرد على مواجهة التحدي، على ألا تكون مستحيلة التحقيق بل أن تكون معقولة ومنطقية وفي حدود استطاعة الفرد وإلا فقدت أهميتها في تقوية الدافع عن أداء المعلمين.
3. توفير معلومات مرتدة (تغذية راجعة) عن مدى التقدم في تحقيق الهدف: ينبغي أن يحصل الفرد على معلومات مرتدة تبين مدى تقدمه في تحقيق الهدف.

5.2.1.2 معايير تصنيف أداء المعلمين:

يتطلب تصنيف أداء المعلمين وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع، والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف أداء المعلمين: (سميرة، 2008)

1.5.2.1.1 معيار الشمولية:

حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية، يمكن تقسيم أداء المعلمين إلى:

1. أداء المعلمين الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجزها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر؛ وفي إطار هذا النوع من أداء المعلمين يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية والأرباع، والنمو...الخ.
2. أداء المعلمين الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد..الخ، ويجدر الإشارة أن أداء المعلمين الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

2.5.2.1.2 معيار الطبيعة:

يتم تصنيف أداء المعلمين إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتقني، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق أداء المعلمين الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي (سبرينة، 2008).

3.5.2.1.2 معيار الأجل:

وينقسم أداء المعلمين حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية (سميرة، 2008).

ولقد صنف كل من روتاندو وساكيب (Rotundo & Sakeet, 2002) إلى ثلاثة أنواع وهي:

1. أداء المهام: ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة.
2. أداء المعلمين الظرفي: أداء المعلمين الظرفي أو الموقفي هو كل السلوكيات التي تسهم في تشكيل كل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، وأداء المعلمين هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات كمساعدة زملاء، بذل مجهود إضافي.

3. أداء المعلمين المعاكس أو المجابهة: السلوك التصادمي أو المجابهة يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل، ليس كالتأخير عن مواعيد العمل، بل يشمل سلوكيات كالانحراف والعدوان وروح الانتقام والمهاجمة (بظاظو، 2010).

6.2.1.2 أداء المعلمين الوظيفي:

إن أداء المعلمين 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)، ويقصد بأداء المعلمين الوظيفي الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الانجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات الإدارية أو الجامعات إلى تحقيقها.

يعتبر أداء المعلمين الوظيفي أحد محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا أداء المعلمين مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإن المنطقي أن يأخذ هذا أداء المعلمين صاحبه إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان أداء المعلمين العالي أحد أهم خصائصها وهذا أداء المعلمين ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المؤسسة ككل (بظاظو، 2010).

إن تميز أداء المعلمين الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزاً (الفايدي، 2008).

ومما لا شك فيه أن أداء المعلمين يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية بصفة عامة، والمدارس بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان أداء المعلمين مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان أداء المعلمين لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل نظام تقييم فعال لأداء العاملين، مع استخدام إدارة أداء المعلمين كوسيلة فعالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه تقييم أداء المعلمين بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفاعلية في رفع قدراتهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من أداء المعلمين (المربع، 2004)

ولقد حظي موضوع أداء المعلمين الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بأداء المعلمين الوظيفي، وقد فاضت الدوريات بتقارير عن مؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة هياكلها التنظيمية، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين أداء المعلمين (العجلة، 2009).

1.6.2.1.2 مفهوم أداء المعلمين الوظيفي:

إن مفهوم أداء المعلمين الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري، والتي لاقت اهتماماً واسعاً بين علماء الإدارة والباحثين.

يشير أداء المعلمين الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث ليس وتداخل بين أداء المعلمين والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما أداء المعلمين فيقاس على أساس النتائج التي تحقّقها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما أداء المعلمين منخفضاً. (محمد، 2001).

كما يشير أداء المعلمين الوظيفي إلى مجموعة من السلوكية الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة أداء المعلمين، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (الصرايرة، 2011).

يرى المطرفي بأن أداء المعلمين هو: ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية وآلات.. الخ) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة (المطرفي، 2005).

ويعبر مفهوم أداء المعلمين الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

(سلطان، 2004، 16)

ويعرف الجويدى أداء المعلمين الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة. (الجويدى، 2007، 15)

كما يعرف بأنه: نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (عقيل، 2006).

ويعرفه الشعلان بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الشعلان، 2001).

كما يعرف أداء المعلمين الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (المالكي، 2003).

وأداء المعلمين كذلك هو النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن أداء المعلمين الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وبالمقابل فإن أداء المعلمين السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (النميان، 2003)

كما تم الربط بين أداء المعلمين الفردي والجماعي فعرف أداء المعلمين بأنه عبارة عن : استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداة المنظمة ككل (المربع، 2004).

ويمكن تعريف أداء المعلمين الوظيفي بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (ناصر، 2010).

بينما عرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية أداء المعلمين الوظيفي بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب (الشريف، 2004).

ويعرف كذلك بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، وأداء المعلمين الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه (بحر وأبو سويرح، 2010).

من خلال استعراض التعريفات السابقة، نرى تعددها، فالبعض يرى بأنها أثر صافي للجهد، ومنهم من يرى بأنه سلوك، ومنهم من يرى بأنه إنجاز للأعباء، وبالرغم من الاختلافات بين الباحثين في تعريف أداء المعلمين الوظيفي، إلا أن هناك عوامل مشتركة بين هذه التعريفات وهي الموظف، والوظيفة، والموقف.

وتعرف الباحثة أداء المعلمين الوظيفي على أنه حصيلة الجهد الذي يبذله معلمو المدارس الحكومية في محافظة الخليل داخل وزارة التربية والتعليم من أجل تحقيق هدف معين يرتبط بالهدف العام للوزارة.

2.6.2.1.2 العوامل المؤثرة في أداء المعلمين الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء المعلمين، فإن هناك مؤثرات داخلية وخارجية في أداء المعلمين الفردي، حيث تقسم مؤثرات أداء المعلمين الفردي لمهام الوظيفة إلى عوامل شخصية داخلية مثل: كفايات معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات تدريبية سابقة أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، أما القسم الثاني من العوامل الداخلية للفرد مثل الذكاء والقدرة الانفعالية والدافعية الداخلية، والتي توجد نوع من التمايز والتباين في أداء الأفراد (بظاظو، 2010).

ويذكر محمد (2001) أن هنالك بعض العوامل البيئية خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

هناك بعض العوامل التي تؤثر بأداء المعلمين الوظيفي أهمها (درة والصباغ، 2008):

1. عوامل إدارية تنظيمية مثل: عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة، وصراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه، وعدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً... إلخ.
2. عوامل بيئية خارجية مثل: صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
3. عوامل تتعلق بالموظف مثل: نقص في رغبته ودافعيته، وضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية، وتغيب مستمر عن العمل، ومشكلات عائلية.

الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين أداء المعلمين من خلال الخطوات التالية:
(عباس، 2006)

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل أداء المعلمين: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن أداء المعلمين المعياري؛ إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم أداء المعلمين، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية.
2. تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: ويتم ذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض أداء المعلمين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل، والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على أداء المعلمين سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، وظروف العمل.
3. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات أداء المعلمين ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملون من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين أداء المعلمين.
4. الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين أداء المعلمين، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

كما أن هناك ثلاثة مستويات لتحسين أداء المعلمين منها (الفايدي، 2008):-

المدخل الأول: تحسين أداء الموظف

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل أداء المعلمين بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في أداء المعلمين فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه.

الوسيلة الثالثة: وتتمثل في ربط مجهودات تحسين أداء المعلمين مع اهتمامات وأهداف الموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين أداء المعلمين حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى أداء المعلمين إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة، أو غير ضرورية.

المدخل الثالث: بيئة العمل:

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، فرصة للتغيير؛ الذي يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، ومدة مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر والعمادات ومع المستفيدين من الخدمة.

يتضح للباحثة بأن النظر إلى العامل أو الموظف من زاوية واحدة لا تكفي، فالموظف الذي يتعامل مع الأفراد الآخرين، يؤثر ويتأثر بهم، وهو لديه سمات وسلوكيات تميزه عن غيره، لديه خبرات معينة، يمتلك عوامل داخلية خاصة به، كل ذلك عوامل تؤثر في أدائه، ولا تقتصر العوامل المؤثرة على أدائه على العوامل الداخلية الخاصة به، بل قد تكون عوامل داخلية بالنسبة للمؤسسة، خارجية بالنسبة للموظف، كطبيعة الإدارة، الحوافز والمكافآت التي تتبعها المؤسسة تجاه موظفيها، والعوامل المادية التي تمتلكها المؤسسة وتستطيع توفيرها للموظف تؤثر في أدائه.

3.6.2.1.2 محددات أداء المعلمين الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى أداء المعلمين الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على أداء المعلمين، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على أداء المعلمين ومدى التفاعل بينها (العجلة، 2009).

أداء المعلمين الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن أداء المعلمين في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام). ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات

فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور (محمد، 2001).

يرى البعض بأن أداء المعلمين هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: (الحنيفة، 2003)

- الدافعية الفردية: وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- مناخ العمل: وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

ويمكن النظر إلى عناصر أداء المعلمين على أنه نتاج لعلاقات متداخلة (حسن، 1999):-

- الجهد: وهو يشير إلى الجهد الناتج عن حصول الفرد على الحوافز نتيجة للطاقة التي يبذلها لأداء مهمته.
- القدرات والخصائص الفردية: يوضح هذا العنصر قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وهو يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها، وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم (الريبيق، 2004).

ويرى بعض الباحثين أن هناك صعوبة في تحديد العوامل التي تحكم أداء المعلمين نظراً للأسباب التالية: (السكران، 2004)

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات أداء المعلمين.

و حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات أداء المعلمين حيث قدم بورتز وزميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي:

1. حصيلة الجهد المبذول: فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
 2. القدرات والخصائص الشخصية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
 3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء أداء المعلمين لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة (بحر وأبو سويرح، 2010).
- ويبرز العجلة (2009) عدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول محددات أو معايير أداء المعلمين للأسباب التالية:

1. إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
 2. إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأفراد في منظمة أخرى.
 3. إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات أداء المعلمين.
- إن هذه العوامل ترتبط بأبعاد تنظيمية وتقنية وثقافية واجتماعية وبيئية وسياسية، وأن التفاعل بينهما يتحدد من خلال جهد الموظف وقدراته.

4.6.2.1.2 أهمية مفهوم أداء المعلمين الوظيفي:

يحتل أداء المعلمين الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى أداء المعلمين عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن أداء المعلمين على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية مفهوم أداء المعلمين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات أداء المعلمين بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بأداء المعلمين أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها. (الشريف، 2004).

7.2.1.2 تقييم أداء المعلمين:

إن تقييم أداء المعلمين عملية إدارية، تقوم كل مؤسسة بتطبيق نظام رسمي لقياس وتقييم أداء موظفيها، لتحقيق أهداف معينة ترنو إليها المؤسسة تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة.

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين قدرات وإمكانيات الأفراد وبعضهم البعض، وهي ظاهرة عامة تلاحظ في جميع نواحي الحياة. ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل أو تركه. ونظراً لوجود هذه الفروق لابد من التعرف على طريقة أداء الأفراد للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل (عباس، 2011).

وعملية تقييم أداء المعلمين الوظيفي للمعلمين هي إحدى العمليات الإدارية الحيوية التي تستوجب فن ومهارة وحنكة من القائمين عليها في تحقيق هذه العملية بأقل ضرر وأعلى فائدة يمكن تحقيقها من هذه العملية المهمة.

وتعتبر عملية تقييم أداء المعلمين في أي منظمة أحد الأعمال الرئيسية لمعرفة مستوى أداء الأفراد الأمر الحالي ومحاولة تطوير وتنمية أداء المعلمين في سبيل تحسين الأهداف المرغوبة للمنظمة.

وتعد عملية تقييم أداء المعلمين من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، وخاصة في الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية، أعمال المشرفين، وأعمال البحوث، وغيرها حيث الاعتماد الأساسي

في عملية تقييم أداء المعلمين على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل (زويلف، 2003).

ومن المعروف أن تقييم أداء المعلمين يراعي شقين أساسيين هما: مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل وصفاتهم الشخصية. (هاشم، 1996: 295).

وبالرغم من أن تقييم أداء المعلمين يعد من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم في المنظمات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون، إلا أنه قد يكون مصدراً لإثارة القلق عند كل من الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم أداء المعلمين (الغزوي وجواد، 2010).

ويعرف تقييم أداء المعلمين بأنه: قياس أداء المعلمين الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين أداء المعلمين. (علاقي، 1998: 294).

يذكر عليان (2007) أن تقييم أداء العاملين ووظيفة أخرى لإدارة الأفراد في المؤسسة. ويقصد به ببساطة "عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة وفق معايير محددة"، ويعرض أيضاً بأنه: عمليات قياس موضوعية لكفاءة العاملين، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة، وفق معايير أداء محددة.

وهو عملية معيارية يقوم خلالها شخص أو أكثر بمتابعة سلوك العاملين في المؤسسة وتقييمه بناء على مؤشرات أداء تحددها قيادة المؤسسة بغرض الارتقاء بأداء الموظف ومعالجة القصور لديه (الدجني، 2007).

1.7.2.1.2 مراحل تقييم أداء المعلمين:

يرى سيزلاقي والاس أن تقييم أداء المعلمين الوظيفي باعتباره أهم عنصر موجود بالمنشأة أو المؤسسة يمر بأربع مراحل هي:

1. تأسيس المعايير.
2. تسجيل أداء المعلمين الفعلي.

3. مراجعة أداء المعلمين في ظل المعايير.

4. تحديد الحركة الصحيحة.

ويحدد يوسف اليوسف (1981، 130) أربعة مراحل لتقييم أداء المعلمين الوظيفي تمشي مع المسؤوليات والمهام الوظيفية للقائمين بعملية التقييم، وهي: مرحلة الإرشاد والتوجيه، مرحلة الإشراف والمراقبة، مرحلة التقويم ومرحلة اتخاذ القرار الإداري.

ويجزها فيما يلي:

1. مرحلة الإرشاد والتوجيه: لما كانت عملية تقويم أداء المعلمين الوظيفي تستند إلى الأفراد ذوي المراكز الإشرافية داخل الأجهزة الحكومية، فإن هؤلاء الرؤساء ملزمون بإرشاد مرؤوسهم وتوجيههم بصورة تكفل لهم القيام بواجبات ومهام ومسؤوليات وظائفهم وتأديتها بأكمل وجه ممكن.

2. مرحلة الإشراف والمراقبة: وهي من المراحل الحساسة في عملية تقييم أداء المعلمين لأنها ترتبط بقدرة الرئيس المباشرة القيادية ووعيه بأهداف عملية التقييم، ومرونته التي تجعل المرؤوسين يدركون أن الغرض هو تحسين أداء المعلمين من أجل زيادة الإنتاج.

3. التقييم: ولكي تتصف هذه المرحلة بالفاعلية والإنصاف والعدالة والكفاءة فإنها تقترب بعنصر الزمن، ومحتوى تقرير الكفاية، وتعبئة التقرير.

4. اتخاذ القرار الإداري: وهي المرحلة الأخيرة التي يتخذ فيها قرار محدد الهدف يترتب عليه آثار للموظف.

2.8.2.1.2 أساليب قياس أداء المعلمين:

تعد عملية قياس أداء المعلمين من العمليات المهمة عند القيام بتقييم أداء المعلمين في المجالات المختلفة، أي أن القياس يعد عنصراً أساسياً من عناصر ومقومات التقييم لتحديد المستويات التي تتعلق بمعدلات أداء المعلمين المختلفة كما أن القياس يتم بواسطة المعايير التي يتم من خلالها تحديد القيمة الفعلية للعمل الذي قام به الفرد تحديداً كمياً أو كيفياً ويتم قياس أداء المعلمين بواسطة أساليب وطرق متعددة من أبرزها:

1. الملاحظة المباشرة: تتم بذهاب المدير إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل واتجاهات الأفراد ويرى كثير من الأفراد أنه ليس هناك بديل من الملاحظة المباشرة لقياس أداء المعلمين

لأنها تعطي فكرة واقعية عن أداء المعلمين حيث يرى المديرين ما يحدث ويسمعون بأنفسهم ما يقال.

2. التقارير: تحتل مكاناً هاماً بين وسائل قياس أداء المعلمين وهي إما شفوية أو كتابية وتحتوي التقارير الشفوية على عناصر الملاحظة الشخصية وذلك بتتبع تعبيرات الوجه للآخرين وأصواتهم، وعلى الرغم من ذلك تظل التقارير المكتوبة من أساليب التقييم المهمة لاحتوائها على حقائق ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة وهي غالباً تتعلق بمجالات العمل المختلفة.
3. تسجيل الحوادث المهمة: ويعد هذا النوع من أكثر أساليب تقييم أداء المعلمين إجهاداً للمشرفين أو المدير إذ يتطلب من كل منهما ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط القوة والضعف.
4. ترتيب الموظفين: ويقوم الموظف بموجب هذه الطريقة ترتيب موظفيه ابتداءً من أفضلهم إلى أسوأهم وذلك حسب مزاياهم العامة في العمل، ويرى (هوانة، 1986، 33-34) أن هذه الطريقة تبدو للوهلة الأولى بسيطة والتنفيذ إلا أنها مجهدّة، خاصة إذا كان هناك عدد كبير من الأفراد الذين ينبغي ترتيبهم بالمقارنة مع أداء غيرهم من الموظفين.

3.8.2.1.2 معايير تقويم أداء المعلمين الوظيفي:

يشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن أداء المعلمين المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية: (الهيبي، 2003، 204)

1. صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
2. ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.
3. التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات أداء المعلمين مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
4. سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

2.2 الدراسات السابقة

يعرض هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأثره على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، حيث قامت الباحثة بتقسيمها إلى قسمين هما الدراسات العربية، والأجنبية وقسم كل منهما إلى قسمين دراسات تتعلق بالتفويض الإداري، وأخرى تتعلق بأداء المعلمين، وقامت الباحثة بعرضها معتمدة على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات العربية:

1.1.2.2 الدراسات المتعلقة بالتفويض الإداري:

دراسة أبو دية (2012):

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى تفويض السلطة لدى مدراء مدارس مديرية القدس الشرقية، وأثر عدد سنوات الخبرة والسلطة المشرفة وحجم المدرسة على مستوى التفويض الإداري من وجهة نظر المدراء والمعلمين. والمقارنة بين وجهتي نظر المدراء والمعلمين في ممارسة المدراء لتفويض السلطة. ولتحقيق أهداف الدراسة اثبتت ستة أسئلة وست فرضيات، وكان منهج الدراسة هو وصفي مسحي، باستخدام أداتين الأولى: استبانة للمدراء وأخرى للمعلمين، تكونت كل منهما من عدة مجالات: الإداري والفني والاجتماعي، والأداة الثانية مقابلات منظمة مع عدد من عينة المدراء. اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية من مدراء ومعلمين من مجتمع الدراسة بلغت (42) مديراً ومديرة، و (608) معلماً ومعلمة.

بينت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء متوسطاً (3.66) وكذلك من وجهة نظر المعلمين (3.46) متوسطاً، وكانت ترتيب المجالات تنازلياً: المجال الاجتماعي فالفني ثم الإداري.

كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المدراء على بنود مجالات الاستبانة سوى في المجال الإداري حسب متغير الخبرة، ووجدت فروق ذات دلالة في استجابة المدراء على بنود الاستبانة الكلية والمجالين الفني والاجتماعي حسب متغير حجم المدرسة، أما متغير السلطة المشرفة لم تكن هناك فروق ذات دلالة لاستجابة المدراء على بنود الاستبانة ككل ولأعلى مجالاتها.

وبنيت النتائج المتعلقة بالمعلمين عدم وجود فروق في استجاباتهم على بنود الاستبانة ومجالاتها حسب الخبرة وهو منسجم مع نتيجة المدراء ما عدا المجال الإداري، ووجدت فروق حسب متغير حجم المدرسة وحسب متغير السلطة المشرفة على المدارس على الدرجة الكلية وعلى المجالين الفني والاجتماعي وهو عكس نتيجة المدراء.

ومن أهم التوصيات عقد دورات تدريبية لمجالات التفويض الإداري وخطواته وكيفية تطبيقه لمختلف السلطات المشرفة على المدارس.

دراسة الحلو (2010) :

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التفويض الإداري على تنمية المهارات الإدارية للعاملين وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض الإداري 70.92% ووجود تنظيم إداري مناسب حيث بلغ الوزن النسبي 71.33%، 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 لدى العاملين.

وقد أوصت 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 إنجاز عملية التفويض الإداري، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهام وعدم انتظار العاملين حتى تنفيذ كامل المهمة وتشجيع العاملين على القيام بمداخلات عن المهام والواجبات الجديدة التي يقومون بتنفيذها لأول مرة، وإيجاد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية.

دراسة أبو معمر (2009):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من (27) فقرة، وكذلك سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة، حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام 60.57%، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم المتوسط، وسنوات الخدمة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجامعة، لصالح الجامعة الإسلامية.

وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات منها : ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض الإداري، وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية، فلا يقبل الموظف أن يتحمل مسؤوليات إضافية في غياب الحوافز، ففي هذه الحالة يتساوى الموظف الكفو بالموظف الكسول الذي يفتقر للقيام بأي مبادرة، وضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار، وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام، والذي ينمي الحافظ الذاتي للموظف، ويعمل على إيجاد أفكار جديدة ويطبّقها وبالتالي يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين، وضرورة عقد القيادات الإدارية برامج تدريبية واجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري، وإطلاعهم على التطورات الجديدة للأعمال الإدارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة.

دراسة عبابنه، وإسماعيل (2008):

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين جميع مجالات الدراسة المبحوثية (الشفافية، والتفويض الإداري، والبيئة الإبداعية، والممارسة الإبداعية) على البيئة الإبداعية، إن الشفافية والتفويض الإداري يلعبان دوراً كبيراً في الإبداعي الدراسي، كما أظهرت أنه كلما زاد المؤهل العلمي للمبحوثين زادت اتجاهاتهم لتوافر التفويض الإداري في مؤسساتهم، وكلما ارتفع المستوى الوظيفي زادت الاتجاهات الإيجابية نحو توافر الشفافية والتفويض الإداري، كما أظهرت الدراسة أن الإدارة العليا تستغل جزءاً كبيراً من وقتها بمهام يمكن للمرؤوسين القيام بها مع وجود اعتماد من الموظفين على الإدارة العليا في كيفية أداء مهامهم الوظيفية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بتفويض أكبر لصلاحياتها للمرؤوسين حتى تستغل وقتها بصورة أفضل لإنجاز المهام بكفاءة بدلاً من مراجعة المرؤوسين في كل أمر روتيني.

دراسة شلايل (2007) :

هدفت الدراسة التعرف إلى الاتجاهات الحديثة المتعلقة بأهمية تفويض السلطة في الإدارة المدرسية، والتعرف إلى مدى تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين والتعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من (350) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مدى تفويض السلطة لدى مدراء المدارس بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية بين التفويض الإداري والرضا الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن تفويض السلطة للمعلمين يشعرهم بأهمية تحقيق أهداف المدرسة مما ينعكس إيجابياً على إنتاجهم، كما أن استخدام الأسلوب الديمقراطي المبني على التشاور يزيد من تعاونهم ونشاطهم.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض الإداري والشك وعدم الثقة في قدرة المرؤوسين والعمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض الإداري، وضرورة تحرير مدير المدرسة من المخاوف والقيود عند ممارسة تفويض السلطة، وضرورة القيام بتدعيم نظام المشاركة في المدرسة لأن ذلك يساعد على زيادة شعور العاملين بالانتماء والإحساس بالمسؤولية نحو تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة.

دراسة نياي (2004) :

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (187) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الإدارية، والواجبات التربوية والواجبات الفنية كان متوسطاً، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض الإداري مرتفعاً. كما وجد الباحث أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها تدريب مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث على ممارسة التفويض الإداري، وعقد دورات تدريبية للمعلمين والمعلمات لرفع مستوى معرفتهم بعملية تفويض السلطة.

دراسة العثمان (2003) :

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض بالإضافة إلى التعرف إلى العوامل المعوقة للتفويض، ومدى تأثير تفويض السلطة على كفاءة أداء المعلمين، وتمثل مجتمع الدراسة من ضباط الشرطة العاملين في منطقة الرياض والبالغ عددهم (668) ضابطاً، وتم أخذ عينة بواقع 50% من مجتمع الدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للحصول على البيانات الميدانية اللازمة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج منها أن هناك فوائد يمكن تحقيقها من عملية التفويض الإداري تتمثل في تطوير ومرونة العمل الشرطي مثل تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى

المرووسين وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد وتقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرووسين، ومن أهم معوقات التفويض الإداري يتمثل في حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض الإداري، وعدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة وعدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرووسين، وعدم التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية، وعدم وضوح واستقرار نظم العمل وطرقه وإجراءاته.

وقد أوصت الدراسة بعض التوصيات من أهمها إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية حيث يجب أن يستفيد المفوض إليه من مزايا التفويض الإداري بقدر ما يتحمل من مسؤولية، وضرورة إيجاد نظام لكفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة من أجل أن يتقبل الموظف السلطة المفوضة. وإيجاد نظام يكفل الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرووسين بحيث يضمن معرفة من هو المفوض إليه وما هي السلطات المفوض بها.

دراسة الحجري (2003):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان وأثرها في أداء القيادات الإدارية، والتعرف على أثر درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بالسلطنة على أداء القيادات الإدارية، وقام الباحث بتطوير استبانة لهذه الغاية وتم توزيع الاستبانة على عينتين للدراسة في مركز هذه الوزارات ، إحداهما تكونت من فئة القيادات الإدارية وبلغ عددها (208) مشاركاً، والأخرى تكونت من فئة الإداريين والتنفيذيين وبلغ عددها (128) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة، قد كان مستوى أداء القيادات الإدارية مرتفعاً، وأن المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية فيما يتعلق بتفويض السلطات قليلة نسبياً، ووجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لدرجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في درجة تفويض السلطة لديهم في مركز الوزارات بالسلطنة، ووجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لدرجة تفويض السلطة في أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة وذلك من وجهة نظر المبحوثين، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في درجة تفويض السلطة تعزى للمتغيرات الديمغرافية : الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي للقيادات الإدارية أداء ورؤساء الأقسام في مركز الوزارات بالسلطنة.

2.1.2.2 الدراسات العربية المتعلقة بأداء المعلمين:

دراسة مرتجي (2013) :

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة فعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقتها بأداء المعلمين الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك بيان أثر المتغيرات: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، ونتيجة آخر تقييم لأداء المعلم) على متوسطات تقديرات المعلمين لهذه العلاقة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانتين الأولى لقياس درجة فعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة واشتملت على (31) فقرة، والاستبانة الثانية لقياس أداء المعلمين الوظيفي للمعلمين وتكونت من (43) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012 والبالغ عددهم (1384) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من (325) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بنسبة (23.4).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: درجة فعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (63.5%) وبدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوي تعزى لمتغير الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، ونتيجة آخر تقييم للأداء السنوي، كما أظهرت أن درجة تقدير أفراد العينة لأدائهم الوظيفي كانت كبيرة جداً، وبينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة فعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوية للمعلمين وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها تطوير نظام تقييم أداء المعلمين السنوي بحيث يشتمل على معايير لتقييم أداء المعلمين تكون أكثر موضوعية وفعالية، وتكون قادرة على قياس أداء المعلمين بشكل مهني، وضرورة وجود أكثر من طرف في عملية تقييم أداء المعلمين، لتجنب الذاتية والعوامل الشخصية، لتكتسب عملية تقييم أداء المعلمين المصداقية والنزاهة، وضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية تقييم أداء المعلمين، للتدريب على الإعداد الجيد لعملية تقييم أداء المعلمين، وإجراء مقابلات التقييم، والتعامل مع ردود الفعل المختلفة للموظفين بعد حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، والحد من أخطاء التي تؤثر على عملية تقييم أداء المعلمين، وإكسابهم مهارات التقييم السلوكية والفنية.

دراسة شاهين (2010) :

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على أداء المعلمين الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، حيث بلغ مجتمع الدراسة (250) مفردة تم أخذ عينة طبقية مركبة بلغت (179) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود رضا على نظام تقييم أداء المعلمين المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية، ومستوى أداء المعلمين الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين، وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر، وعدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين، وعدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقييم أداء المعلمين المطبق في جامعة الأزهر، وجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين، وجود رضا غير كاف عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية، وضرورة تطوير نظام تقييم أداء المعلمين في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أتمتة العمليات الإدارية، وضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على أداء المعلمين الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز.

دراسة أبو حطب (2009):

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية نظام تقييم أداء المعلمين وأثره على مستوى أداء العاملين في جميعه أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم أداء المعلمين بالتعرف إلى أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأرها على تحسين أداء العاملين.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة (الحرازين، الزيتون) وعددهم (121) موظفاً، وبلغت نسبة

الاستجابة 98.3%، استخدم الباحث استبانة مكونة من (65) فقرة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم أداء المعلمين وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، ومستوى أداء المعلمين، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، والعمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، وبينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي للجمعية لا تتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم أداء المعلمين في الجمعية قليلة، والأساليب المستخدمة في عملية تقييم أداء المعلمين داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات منها: العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر، وضرورة أن توضع معايير أداء المعلمين من قبل لجنة مهنية مختصة، وضرورة أن تشمل معايير أداء المعلمين جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة.

دراسة صيام (2007) :

هدفت الدراسة التعرف إلى دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلمين المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، والكشف عن التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلمين المهني للمعلمين وتحديد مدى الفروق بين التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير أداء المعلمين المهني للمعلمين بالمدارس الثانوية في محافظة غزة وفقاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة، والتخصص)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في محافظة غزة للعام الدراسي 2005-2006 والبالغ عددهم (1186) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية من (226) معلماً ومعلمة، وتتكون من (125) معلماً و (101) معلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة المعلمين لمهارات التخطيط للعملية التعليمية داخل الفصول متوسطة حصلت على وزن نسبي (66.6%)، وأن ممارسة المعلمين لمهارات الإدارة الصفية في العملية التعليمية متوسطة، حصلت على وزن نسبي (68.6) وأن ممارسة المعلمين لمهارات

التقويم في العملية التعليمية متوسطة حصلت على زون نسبي (68.9)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير أداء المعلمين المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير كل من الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والتخصص، وفي مجال التخطيط، وتنفيذ التدريس، والإدارة الصفية والتقويم. كما أظهرت عدم وجود فروق في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير أداء المعلمين المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لسنوات الخدمة في مجال التخطيط وتنفيذ الدرس والتقويم، كما أظهرت وجود فروق في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير أداء المعلمين المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة وذلك لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات).

وقد أوصت الدراسة بزيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بنظام الإشراف التربوي، وتنمية قدرات المعلمين، وتطوير الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي والاتجاه نحو الاتجاهات الحديثة تربوياً، وضرورة اهتمام المشرفين التربويين بالمهارات المهنية التي دلت النتائج على أن المعلم يمارسها بدرجة متوسطة.

دراسة الزعبي (2007) :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى أداء المعلمين الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة، وأن مستوى أداء المعلمين الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب أبعاد أداء المعلمين الوظيفي تنازلي على النحو التالي: الولاء الوظيفي، التعامل مع الزملاء ، انجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، الانضباط.

وبينت الدراسة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية : قيم الخيرية، قيم القيادة، قيم الامتثال على مستوى أداء المعلمين الوظيفي.

وأوضحت الدراسة أيضاً أن هناك أثراً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية : قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى أداء

المعلمين الوظيفي، وبينت أن هناك أثراً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة للالتزام بقيم العدالة التنظيمية قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات على مستوى أداء المعلمين الوظيفي.

دراسة عدوان (2006) :

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع استخدام تقييم أداء المعلمين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة نظم تقييم أداء المعلمين في مراكز التدريب المهني وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة، وجهات الإشراف. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني في قطاع غزة وبلغ عددها ستة مراكز.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معايير أداء المعلمين المستخدمة تعتبر موضوعية وثابتة، وتعتمد المراكز في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوى الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف، ولا يتم مشاركة الرئيس المباشر أو مرؤوسيه في صياغة أو وضع هذه المعايير، ولا دور لنتائج التقييم في عمليات الترقية والترقية.

وقد أوصت الدراسة بأن يكون الهدف من نظام تقييم أداء المعلمين تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومسائلة الموظف من أجل معاقبته أو مكافأته، وضرورة الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف، كتقييم زملاء العمل، والتقييم الذاتي وذلك من أجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم ويسكب عملية التقييم المصادقية والنزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة، وربط الحوافز المادية والمعنوية للموظف بنتائج تقييم أداء المعلمين.

دراسة عواد (2005) :

هدفت الدراسة إلى تقييم نظام قياس أداء المعلمين الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تم توزيع استبانة على عينة تتكون من (520) موظفاً في الوزارات المختلفة.

ولقد توصلت الدراسة إلى وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عملية التقييم، وهناك نقص في الاهتمام بنتائج التحليل لعملية التقييم والتغذية الراجعة مما يجعل جهد وفائدة عملية التقييم في موضع الشك لعدم الاستفادة منها، وهناك حاجة ماسة لإعادة صياغة عمليات التدريب سواء قبل عملية التقييم أو بعدها، وعملية تلقي الشكاوى والاعتراضات عملية غير منهجية

ولا مدروسة ولا يلم الكثير من الموظفين بطرق تلقي الشكاوى أو التعامل مع ردود الفعل للموظف سيء أداء المعلمين.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

1.2.2.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتفويض الإداري

دراسة (Hung Cheng- Hen, 2006)

هدفت الدراسة إلى اختيار العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهينق في تايوان وقد استخدم الباحث استبانة للوصول إلى نتائج الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (410) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطوير الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقالة)، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

دراسة (Kemikle, 2006) :

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التفويض الإداري وتعزيز مهارات القيادة ودور التفويض الإداري في رفع كفاءة العاملين وقد استخدم الباحث في دراسته أسلوب دراسة الحالة على شركة صناعية (CCHS)، والتي تعمل منذ العام 1986 في الولايات المتحدة بجنوب فلوريدا، والتي تضم أكثر من (4000) موظفاً وقام الباحث للتحقق من فروض الدراسة الخاصة به بتوزيع استبانة على عينة تتكون من (300) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العديد من المشاكل الإدارية داخل الشركة تنشأ نتيجة لاحتكار بعض المدراء مهامهم وعدم تفويضها لمرؤوسيه، والذي أثر بدوره سلباً على الموظفين، كما توصلت الدراسة إلى أهمية عملية التفويض الإداري بالنسبة للمدراء، وقد اعتبر الباحث أن عملية التفويض الإداري هي المميز الأساس بين المدير الناجح والمدير غير الناجح.

دراسة (White & Warlingham, 2005) :

هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية التفويض الإداري ومجموعات العمل باعتبارها إحدى المكونات الأساسية لبنية ومكونات المؤسسة وكيف تقوم المؤسسة بالوصول إلى مستوى مناسب من المنافسة وذلك من خلال تركيز جهودهم التنموية على عملية التفويض. وقد استخدم الباحث طريقة دراسة الحالة للوصول إلى نتائج الدراسة وقد قام الباحثان بتنفيذ دراستها على إحدى المؤسسات الأمريكية التي تعمل على تقديم الخدمات الاستشارية والقانونية. وقد توصل الباحثان إلى أهمية وفاعلية مجموعات العمل بالنسبة للأفراد أو المنظمات على حد سواء، وكيف أن أسلوب فرق العمل يعتبر عاملاً لصقل المهارات القيادية، كما أظهرت الدراسة أهمية التفويض باعتباره عنصراً أساسياً يستخدمه القادة الإداريون لبناء علاقة فاعلة مع المرؤوسين، كما توصلت الدراسة إلى أهمية تفويض الأعمال الإدارية الاعتيادية من قبل المدراء، وأهمية تركيزهم على المهام الأساسية التي تتطلب مهارات خاصة (الحو، 2010).

دراسة (Brost, 2000) :

هدفت الدراسة إلى استطلاع الآراء حول مجال القيم الديمقراطية، وتطوير التعليم، والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة، وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقام الباحث بإعداد استبانتين الأولى تم توزيعها على مدراء المدارس الثانوية، والثانية على طلابها في إنجلترا.

توصلت الدراسة إلى أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات ينتج عنه تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى ارتفاع أداء الطلاب وتحسين آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار.

دراسة (Johnston, 2000) :

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر العلاقات الاجتماعية لمديري الشركات الصغيرة على علاقاتهم بموظفيهم، وعلى اتجاهاتهم نحو عملية التفويض الإداري، وتأثير ذلك على الطبيعة الهيكلية للتنظيم، وعلى نمط اتخاذهم للقرارات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين الذين يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة مع المحيط الذي يعيشون ويعملون فيه يكونون أكثر ميلاً لإتباع الأسلوب اللامركزي في الإدارة، في حين يميل

المديرون الذين يحافظون على وجود مسافة اجتماعية في علاقاتهم مع الآخرين نحو الأسلوب المركزي في الإدارة وأنهم غير قادرين على عملية تفويض السلطة.

دراسة (Bishop, 1994) :

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير القيادة المثالية على المعلمين العاملين معها عند تفويضها للسلطة، وتكونت عينة الدراسة من (644) معلماً و (31) مدير مدرسة من (31) مدرسة عامة ابتدائية ومتوسطة وثانوية في تكساس بواقع (15) مدرسة نموذجية، (16) مدرسة غير نموذجية، واستخدم الباحث ثلاث استبانات الأولى لقياس مسلمات وخصائص القيادة المثالية للمديرين كما تدرك بواسطة المعلمين، والثانية لقياس تفويض السلطة للمعلمين، والثالثة تصف سلوك القيادة الذاتية للمديرين.

وأوضحت نتائج الدراسة أنه يعتبر المعلمون في مدارس أداء المعلمين العالي: مديريهم قادة مثاليين مكنوهم من السلطات أكثر من المعلمين في المدارس ذات أداء المعلمين المنخفض، وترتبط إدراكات القيادة المثالية، والمعلمين المفوضين بالسلطات ارتباطاً إيجابياً معاً ويتشكلون معاً.

2.2.2.2 الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بأداء المعلمين:

دراسة أحمد وآخرون (Ahmed, 2012) :

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل المؤثرة على أداء المعلمين الوظيفي في التعليم العالي بمقاطعة خيبر بإقليم بختون خوا بباكستان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بالدراسة، وقد تم دراسة الأربعة عوامل ذاتها التي استخدمت في دراسة أكرم وهي (كفاءة المعلم، موقف المعلم من الطلاب، منهجية التدريس، الخصائص الشخصية للمعلم)، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً و (100) معلماً، و (250) طالباً من المدارس الثانوية بإقليم بختون خوا بباكستان وتم استخدام ثلاثة استبانات للمدير والمعلم، وللطالب.

أظهرت نتائج الدراسة أن عامل التمكن والالتقان كان من أعلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والطلبة من بين أربعة عوامل، وعامل موقف المعلم من الطلبة كان هو العامل الأخير المؤثر على أداء المعلمين الوظيفي، وعامل منهجية التدريس التي يتبعها المعلمون، وخصائصهم الشخصية حصلت على المركز المتوسط في تقديرات أفراد العينة.

وكانت أهم توصيات الدراسة استمرار تحسين أداء المعلمين، ورفع كفاءاتهم وحضور دورات تنشيطية رغم أن عامل الكفاءة والاتقان كان أعلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين، وموقف المعلمين تجاه الطلبة يحتاج إلى تحسين، وذلك لتحسين أداء المعلمين الوظيفي للمعلمين.

دراسة خورشيد (2012, Kuhurshid) :

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلمين ونظرتهم لأدائهم الوظيفي، من خلال المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم قياس كفاءة المعلم الذاتية عن طرق مقياس من (16) فقرة، وتم قياس تصور المعلمين لأدائهم الوظيفي بواسطة مقياس مكون من (25) فقرة، تكونت الدراسة من طلبة ومعلمين تم سحبهم عشوائياً من المجتمع، عينة المعلمين تكونت من (75) معلماً من المدارس العامة في روالبندي واسلام آباد بباكستان، بينما تكونت عينة الطلاب من 225 طالب وطالبة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المعلمين الذاتية وأدائهم الوظيفي، واختلفت تقديرات أفراد العينة للكفاءة الذاتية للمعلمين، واختلفت تقديرات أفراد العينة للكفاءة الذاتية للمعلمين حسب المنطقة التعليمية، والمعلمات في مدارس الإناث الثانوية كانت تقديراتهم لكفاءتهم الذاتية أعلى من نظرائهم المعلمون في مدارس الذكور الثانوية، والمعلمون ذوو سنوات الخدمة الأكثر والحاصلين على مؤهل علمي أعلى كانت تقديراتهم لكفاءتهم الذاتية أعلى، وكانت تقديرات الطالبات في المدارس الثانوية لأداء المعلمين الوظيفي أعلى من تقديرات الطلاب في المدارس الثانوية للأداء الوظيفي للمعلمين.

وأوصت الدراسة بتقديم الدورات التدريبية للمعلمين لأنه من شأنه زيادة كفاءة المعلم، والأخذ برأي الطلبة في الحكم على كفاءة وفعالية المعلم وتجعل المعلم يحرص باستمرار على تحسين التعليم، والعمل الجيد أمام هؤلاء الطلبة المقيمين (مرتجي، 2013).

دراسة تايلور وتيلر (2011, Taylor & Tayler) :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التقييم على أداء المعلمين من خلال أدلة من بيانات تحصيل عينة طولية من الطلاب لمعلمين متوسطي الخبرة في مدارس سنسناتي العامة بولاية أوهايو الأمريكية، حيث تم تطبيق برنامج تقييم للمعلمين خاص سمي ((Teacher Evaluation System (TES)) وتم تطبيقه في العام الدراسي 2000-2001، وقد هدفت الدراسة للتعرف إلى تأثير التقييم على أداء المعلمين على عينة من المعلمين متوسطي الخبرة في المدارس العاملة من خلال إنجازات

الطلاب بعد تطبيق تقييم (TES) ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل بيانات الطلاب والمعلمين من العام (2003 /2004) وحتى العام (2009/2010)

أظهرت نتائج الدراسة أن أداء المعلمين متوسطي الخبرة تحسن أثناء فترة التقييم، وبعد عملية التقييم، والتغذية الراجعة من عملية التقييم يمكن أن تساهم في تحسين رأس المال البشري، وأن إنجازات الطلبة الذين تعلموا بعد تطبيق نظام التقييم (TES) كان عال بالنسبة لنظرائهم الذين تعلموا مع نفس المعلمين ولكن قبل أن يشارك المعلمون في برنامج التقييم (TES).

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام تقييم أداء المعلمين لأنه من شأنه أن يحسن أداء المعلمين والطلبة. وكذلك الأخذ بنتائج تقييم المعلمين سواء الذين يحصلون على درجات متدنية في التقييم، أو أولئك الذين يحصلون على درجات عالية يجب أخذ الإجراءات المناسبة مع كل منهم.

دراسة أوشي (Uche, Fibersima, Christiana 2011) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العوامل المحفزة وأداء المعلمين في المهنة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (150) معلماً، سحبت هذه العينة من (10) مدارس ثانوية بنيجيريا.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين العوامل المحفزة وأداء المعلمين، وأن الحوافز والمكافآت من المديرين تساهم في تحفيز المعلمين وتحسين أدائهم الوظيفي، وأن هنالك علاقة إيجابية بين مستوى التدريب الذي يتلقاه المعلمون وأدائهم الوظيفي.

وأوصت الدراسة بزيادة تحفيز المعلمين، وتفعيل النشاط الصفي، وتشجيع روح الإبداع والبحث لدى المعلمين، ومساعدة المعلمين ليتناسب مع الاجتماعية للمجتمع وتعزيز انتماء المعلمين لمهنة التدريس مما يؤثر إيجابياً على الممارسات التعليمية للمعلمين داخل الغرفة الصفية.

دراسة أكرم (Akram, 2010) :

هدفت الدراسة لتحسين أداء المعلمين الوظيفي للمعلمين عن طريق قياس العوامل المؤثرة على أداء المعلمين في المرحلة الثانوية، وقد قام الباحث بقياس وتلخيص تصورات المديرين والمعلمين أنفسهم والطلاب للعوامل المؤثرة على أداء المعلمين الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً، و (600) معلماً و (1200) طالباً من المدارس الثانوية بإقليم البنجاب بباكستان.

أظهرت نتائج الدراسة أن عامل التمكن والإتقان كان من أعلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والطلبة من بين أربعة عوامل، وعامل موقف المعلم من الطلبة كان هو العامل الأخير المؤثر على أداء المعلمين الوظيفي، وعامل منهجية التدريس التي يتبعها المعلمون، وخصائصهم الشخصية حصلت على المركز المتوسط في تقديرات أفراد العينة.

وكانت أهم توصيات الدراسة استمرار تحسين أداء المعلمين، ورفع كفاءتهم وحضور دورات تنشيطية رغم أن عامل الكفاءة والالتقان كان أعلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين، وموقف المعلمين تجاه الطلبة يحتاج إلى تحسين، وذلك لتحسين أداء المعلمين الوظيفي للمعلمين.

دراسة نامودو (Namuddu, 2010) :

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير تقييم المعلم على أداء المعلم، وتحديد العلاقة بين معايير التقييم المستخدمة على أداء المعلمين الوظيفي للمعلم، واستخدام المنهج المستعرض، وكانت عينة الدراسة مكونة من (78) من المعلمين في مدراس الأغا خان.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييمات المرتكزة على المعلمين وأداء المعلمين، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التقييم المتبعة في المدارس وأداء المعلمين، ومعايير التقييم تفتقر لمزيد من التفاصيل والتنظيم والتركيز على الأنشطة الفردية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على عملية التقييم لأهميتها وتأثيرها على أداء المعلمين، وكذلك ضرورة أن تكون المعايير مفصلة بما فيه الكفاية من أجل قياس عناصر العملية، وكذلك أن تكون محددة للأداء، والعمل على تحسين العمل الجماعي، وتحسين نظام التقييم لأنه يحسن أداء المعلمين.

دراسة موانجو (Mwanguzi, 2010) :

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات التقييم على أداء المعلمين الوظيفي للمعلمين من حيث مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية، وجودة التدريس، ومشاركة المعلمين في الإدارة المدرسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (143) مدرساً، بواقع (43) معلماً من المدارس الحكومية و(120) معلماً من المدارس الخاصة، وتم جمع البيانات من المعلمين باستخدام المقابلة، وتوزيع استبانة.

توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر في الممارسات المستخدمة في التقييم ومشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات المستخدمة في التقييم ونوعية التدريس واشتراك المعلمين في الإدارة.

وقد أوصت الدراسة بأنه يجب توضيح ما الذي يتم تقييمه والمنهجية التي تستخدم في التقييم، وإرسال نتيجة التقييم بوقت مناسب، لتشجيع المعلمين بالمشاركة في الأنشطة المدرسية.

دراسة فيليب (Phillips, 2009) :

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير تثبيت المعلمين على فعالية أداء المعلم في الولايات الأمريكية حيث سياسة التثبيت تختلف من ولاية لأخرى، واستخدمت الباحثة عينة مسحية ممثلة من المدارس الوطنية الثانوية بالولايات الأمريكية الخمس، بواقع (14817) طالباً و (6325) طالباً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أنه لا يوجد دليل على تأثير إيجابي لسياسة تثبيت المعلمين على أدائهم الوظيفي باستخدام درجات الطلاب كمقياس لفعالية أداء المعلم، ويقل تأثير التثبيت بين المعلمين الذين لهم نفس سنوات الخدمة، وعدد السنوات التي عملوها حتى حصلوا على التثبيت.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تقييم تثبيت المعلمين حيث أنه لا يؤثر على جودة المعلم، وإجراء المزيد من الدراسات للتحقق من آثار سياسة تثبيت المعلمين على أداء المعلمين ونوعية التعليم.

دراسة نامنج (Naming, 2006) :

هدفت الدراسة التعرف إلى وجهة نظر الموظفين الأكاديميين بجامعة أوكلاند لعملية تقييم أداء المعلمين من حيث تحقيق الهدف منه، والتحقق من مدى إدراك وفهم الموظفين لنظام تقييم أداء المعلمين بالجامعة، وتألفت عينة الدراسة من (543) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد دليل على أن المفحوصين يريدون عدم استمرار تطبيق نظام تقييم أداء المعلمين المتبع في جامعة أوكلاند، وأن التقييم كان مفيداً في النمو المهني، وأن أغراض تقييم أداء المعلمين بجامعة أوكلاند كان لمساعدة الإدارة في مكافأة وتعزيز الموظفين.

وقد أوصت الدراسة بإجراء عملية تدريب للمقيمين، والمقيمين قبل إجراء عملية التقييم، والعمل على تحقيق الأهداف من عملية التقييم، وإجراء دراسة طولية عن ردة فعل الموظفين مباشرة بعد إجراء عملية التقييم.

دراسة هوجز (Hughes, 2006) :

هدفت الدراسة لإيجاد العلاقة بين ممارسات تقييم أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي، وتم قياس تقييم أداء المعلمين من الملف الشخصي لديهم المتوفر في الإدارة المدرسية، وتم قياس الرضا الوظيفي لديهم من خلال استبانة، وكانت العينة من المعلمين في المدارس متوسطة الحجم في المقاطعات الواقعة في الوسط الغربي، وتم قياس العلاقة بين تقييم أداء المعلمين والرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل الأكاديمي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم أداء المعلمين والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم أداء المعلمين والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة والمؤهل الأكاديمي.

أوصت الدراسة بتطبيق الدراسة باستخدام مقاييس مختلفة للرضا الوظيفي، وكذلك تطبيق الدراسة على مدارس مختلفة الحجم وتحديد ما إذا كان حجم المدرسة يؤثر في النتيجة، وكذلك تطبيق الدراسة في مقاطعات مختلفة لمعرفة إذا ما كان الموقع يؤثر في النتيجة.

3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة

حاولت الباحثة الحصول على أكبر عدد من الدراسات المرتبطة بهذه الدراسة ومجالاتها، والتي أجريت في بيئات مختلفة من مناحي مختلفة، حتى تتمكن الباحثة من توظيف هذه الدراسات في مواطن مختلفة من دراستها، كإثراء الإطار النظري، أو بناء أداة الدراسة، أو مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها، من خلال استعراض الدراسات السابقة سواء العربية التي أجريت في بيئات عربية ذات مناخ إداري وتربوي محدد، أو الأجنبية التي أجريت في بيئات أجنبية ذات مناخ إداري وتربوي مفتوح، وإمكانيات مادية وبشرية متوفرة.

استطاعت الباحثة الرجوع إلى (16) دراسة عربية منها (8) دراسات تتعلق بالتفويض الإداري، و (8) بأداء المعلمين و (17) دراسات أجنبية منها (6) تتعلق بالتفويض الإداري و(11) بأداء المعلمين خلال فترات زمنية مختلفة، وحرصت الباحثة على تنوع هذه الدراسات في الزمان والمكان، وقد تحدثت معظم الدراسات السابقة عن مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس، وممارسة الإبداع وسبل تفعيله ودور التفويض الإداري والشفافية، كما تحدثت عن فعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي، ومدى فاعلية

وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات وأثره على أداء المعلمين الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، ودور اساليب الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلمين المهني للمعلمين، وأثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى أداء المعلمين الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام، وواقع استخدام تقييم أداء المعلمين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، مما جعل لهذه الدراسات الأثر الأكبر في إثراء هذه الدراسة.

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات في أداة الدراسة (الاستبانة)، وهناك بعض الدراسات التي كانت الأداة مغايرة مثل دراسة (Taylor & Tayer, 2011) تم تطبيق برنامج تقييم للمعلمين خاص سمي (TES)، ودراسة (Muwangusi, 2010) استخدمت المقابلة والاستبانة معاً، ودراسة (Namuddu, 2010) استخدمت المنهج المستعرض كأداة للدراسة.

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن مجتمع الدراسة تكون من معلمي المدارس الحكومية ، في حين أن معظم الدراسات السابقة كان مجتمع الدراسة مديرين، وأن أداة الدراسة الحالية تكونت من جزأين: الجزء الأول مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية، حيث تناولت محورين هما: المحور الأكاديمي وشؤون الطلبة، والمحور الإداري والشؤون عالية، أما الجزء الثاني فقد تناول أثر التفويض الإداري في الإدارة المدرسية، وقد قسم إلى ثلاثة محاور: تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين، و تنمية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمعلمين، ورفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت لدى المعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة

7.3 ثبات أداة الدراسة

8.3 إجراءات الدراسة

9.3 متغيرات الدراسة

10.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً للطريقة ولإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، وصدق الأداة، وثباتها، والإجراءات الدراسية، والمعالجة الإحصائية للبيانات.

2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل للفصل الدراسي الثاني من العام 2012/2013، وقد بلغ عددهم (8590) معلماً ومعلمة والجدول التالي يبين مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية.

جدول (1.3): مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس والمديرية

المجموع	جنوب الخليل	الخليل	شمال الخليل	
3930	1850	1100	980	ذكور
4660	2000	1650	1010	الإناث
8590	3850	2750	1990	المجموع

4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (431) معلماً ومعلمة في مدارس مديريات محافظة الخليل، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 5% من مجتمع الدراسة، بناء على متغيري الجنس والمديرية، وقد استجاب من أفراد العينة (368) معلماً فقط، والجدول رقم (2.3) يبين خصائص أفراد العينة الديموغرافية الذين تم تحليل استجاباتهم وعددهم (368) فرداً، تمثل 4.3% فقط من مجتمع الدراسة.

جدول (2.3): خصائص أفراد العينة الديموغرافية الذين تم تحليل استجاباتهم

القيم الناقصة	النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
-	43.5	160	ذكور	الجنس
	56.5	208	إناث	
		368	المجموع	
2	39.6	145	علوم طبيعية	التخصص
	60.4	221	علوم إنسانية	
		366	المجموع	
3	31.5	115	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	31.5	115	5 - 10 سنوات	
	37.0	135	أكثر من 10 سنوات	
		365	المجموع	
2	65.0	238	الأساسية	المرحلة الدراسية
	35.0	128	الثانوية	
		366	المجموع	
-	24.2	89	شمال الخليل	المديرية
	36.4	134	الخليل	
	39.4	145	جنوب الخليل	
		368	المجموع	

5.3 أدوات الدراسة

تم بناء استبانة لتحقيق أغراض الدراسة وذلك بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد تم الاستفادة من دراسة (أبو الكشك، 1992)، ودراسة (أبو ديه، 2012)، واستشارة مجموعة من المشرفين التربويين ، وقد كانت الاستبانة في صورتها الأولية كما يبينه الملحق رقم (1) مقسمة إلى جزأين، وكل جزء يقيس وجهة نظر المعلمين حول متغير خاص، وتتوزع فقراته على عدة أبعاد، تكون الجزء الأول من (40) فقرة تقيس مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل وكانت هذه الفقرات موزعة على محورين فاحتوى المحور الأول على (18) فقرة تقيس المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة، والمحور الثاني تكون من (22) فقرة تقيس المجال الإداري و الشؤون المالية.

كما تكون الجزء الثاني من (25) فقرة تقيس أثر التفويض الإداري في الإدارة المدرسية على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل وكانت هذه الفقرات موزعة على ثلاثة محاور: احتوى المحور الأول على (11) فقرة تقيس تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين، والمحور الثاني تكون من (9) فقرات تقيس تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمعلمين، وتكون المحور الثالث من (5) فقرات تقيس رفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت لدى المعلمين.

وبذلك يكون عدد فقرات أداة الدراسة (65) فقرة، تشترك جميعها بقياس مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية و أهميته في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة بعرضهما على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص بلغ عددهم 13 محكماً (الملحق رقم (2))، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، حيث كانت هذه الملاحظات حول المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة تم حذف الفقرات (9، و10، و11، و18) وتعديل الفقرات (3، و4، و14، و15، و16)، والمجال الإداري والشؤون المالية حذفت الفقرات (23، و24، و34) وتعديل (21، و22)، وحذفت كلمتي "التفويض الإداري" من جميع فقرات مجال تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين ، وتم حذف (عن طريق زرع الثقة بالمعلمين) من مجال

تقوية العلاقات الانسانية ، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من (59) فقرة كما يبين الملحق رقم (3).

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (3-3).

جدول رقم (3.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

الجزء	المحاور	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول: مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية	المجال الأكاديمي و شؤون الطلبة	368	14	0.89
	المجال الإداري و الشؤون المالية		19	0.94
	الدرجة الكلية		33	0.95
الثاني: أهمية التفويض الإداري على أداء المعلمين	تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين		11	0.89
	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمعلمين		9	0.90
	رفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت لدى المعلمين		5	0.89
	الدرجة الكلية		25	0.94

يلاحظ من الجدول (3.3) ارتفاع قيمة الثبات في محاور الاستبانة وعند الدرجة الكلية لأداة الدراسة، حيث تراوحت قيم الثبات في مجالات الدراسة بين (0.95، و 0.94). وتدل قيم معامل الثبات على أنها مرتفعة وتفي بأغراض الدراسة.

8.3 إجراءات الدراسة

1. قامت الباحثة بحصر مجتمع الدراسة المكون من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (8590) معلماً ومعلمة في مديريات التربية والتعليم الثلاث في المحافظة، وذلك بالرجوع إلى السجلات الرسمية في تلك المديريات.

2. قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
3. قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة (الملحق رقم 4). والحصول على موافقة الجهات الرسمية (الملاحق، 5، 6، 7) لتطبيق الدراسة.
4. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيع (431) استبانة على مجموعة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
5. قام المعلمون بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (368) استبانة.
6. قامت الباحثة بتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

9.3 متغيرات الدراسة:

1.9.3 المتغيرات المستقلة:

الجنس.

التخصص: وله مستويان: علوم طبيعية، علوم إنسانية

سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

المرحلة دراسية: وله مستويان: الأساسية، الثانوية.

المديرية: وله ثلاثة مستويات: جنوب الخليل، الخليل، وشمال الخليل.

2.9.3 المتغيرات التابعة:

وجهات نظر المعلمين بخصوص كل من مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في أداء المعلمين.

10.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، ومعالجتها، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة

معينة، فأعطيت "أبداً" درجة واحدة، و"نادراً" درجتين، "أحياناً" ثلاث درجات، و"غالبا" أربع درجات، و"دائماً" خمس درجات.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة الدراسية. ومن أجل التعرف على تقديرات إجابات أفراد الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة المستخدمة بهدف التحقق من قياس ما بنيت من أجله، والتأكد من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وتم استخدام اختبار ت (t-test) واختبار التباين الأحادي (one-way analysis of variance) للتعرف على الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتلج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة، تم اعتماد المعيار الآتي المبين في الجدول رقم (1.4) بحسب قيم المتوسط الحسابي.

جدول(1.4): مفاتيح التصحيح لتحديد مستوى التفويض الإداري والإداري وأثره

مستوى التفويض الإداري	المتوسط الحسابي
منخفض	1.00 – 2.33
متوسط	2.34 – 3.67
مرتفع	3.68 – 5.00

من الجدول (1.4) يكون مستوى التفويض الإداري وأهميته على أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة الخليل "منخفضاً" إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين (1.00 - 2.33)؛ ويكون " متوسطاً" إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين (2.34 - 3.67)؛ ويكون " مرتفعاً" إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (3.68) فأكثر.

2.4 نتائج الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية، وتم تحديد المستوى بناء على المفتاح المحدد سابقاً وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حسب المجالات وأهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التفويض الإداري
المجال الأكاديمي و شؤون الطلبة	3.72	0.62	مرتفع
المجال الإداري و شؤون الطلبة	3.68	0.69	مرتفع
الدرجة الكلية	3.70	0.60	مرتفع

يلاحظ من الجدول (2.4) أن مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل قد جاء بدرجة مرتفعة عند الدرجة الكلية والمجالين الأكاديمي والإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) مع انحراف معياري (0.60) عند الدرجة الكلية، وبلغ كذلك (3.72) عند المجال الأكاديمي مع انحراف معياري (0.60)، وجاء المتوسط الحسابي مرتفعاً أيضاً عند المجال الإداري حيث بلغ (3.68) مع انحراف معياري (0.69)، على التوالي والترتيب.

وللوقوف على مستوى التفويض الإداري من وجهة نظر المعلمين لفقرات كل مجال، فقد تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من المجالين الأكاديمي والإداري في الجدولين (3.4) و (4.4)

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين ومستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المستوى	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	فقرات المجال الأكاديمي و شؤون الطلبة
مرتفع	0.87	4.05	حل مشكلات الطلبة الدراسية
مرتفع	70.8	4.02	تخطيط سجلات الحضور والغياب
مرتفع	11.0	4.01	تنظيم المكتبة والكتب
مرتفع	90.8	3.96	متابعة سجلات الحضور والغياب
مرتفع	0.91	3.79	تخطيط برامج نشاطات المكتبة
متوسط	0.94	3.67	تقويم برامج نشاطات المكتبة
متوسط	1.11	3.62	متابعة أداء هيئة التدريس
متوسط	0.87	3.60	متابعة الإشراف الأكاديمي للطلبة
متوسط	61.0	3.59	تخطيط برامج تطوير التدريس أكاديمياً وسلوكياً
متوسط	20.9	3.59	تقويم عملية تنفيذ برامج التدريس
متوسط	70.8	3.59	تخطيط النشاطات الطلابية اللاصفية (العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية)
متوسط	41.0	3.57	تقويم برامج تطوير التدريس أكاديمياً وسلوكياً
متوسط	1.01	3.55	متابعة برامج تطوير التدريس أكاديمياً وسلوكياً
متوسط	0.92	3.54	تخطيط المكتبة والكتب حسب متطلبات العملية التربوية

يتضح من الجدول (3.4) بأن أبرز مظاهر التفويض الإداري يقوم به المديرون يخص فقرات (حل مشكلات الطلبة الدراسية) إذ حصل الفقرة على متوسط حسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.87)، وتلاها الفقرة (تخطيط سجلات الحضور والغياب) بمتوسط حسابي (4.02) مع انحراف معياري (0.87)، وتلاها الفقرة (تنظيم المكتبة والكتب) بمتوسط حسابي (4.01) مع انحراف معياري (1.00)، و كان أقل تفويض إداري من وجهة نظر المعلمين يتعلق بـ (تخطيط المكتبة والكتب حسب متطلبات العملية التربوية) بمتوسط حسابي (3.54) مع انحراف معياري (0.92)، و تلاها (متابعة برامج تطوير أعضاء التدريس أكاديمياً وسلوكياً) بمتوسط حسابي (3.55)، مع انحراف معياري (1.01).

وفيما يتعلق بالتفويض الإداري في مجال الإدارة المدرسية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراته كما يبين الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين ومستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في المجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المستوى	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	فقرات المجال الإداري والشؤون المالية
مرتفع	0.90	4.11	تخطيط برامج التنقيف الصحي والوقاية والصحة العامة
مرتفع	0.83	3.85	متابعة برامج التنقيف الصحي والوقاية والصحة العامة
مرتفع	0.87	3.78	تقويم برامج التنقيف الصحي والوقاية والصحة العامة
مرتفع	31.0	3.76	حل المشكلات الإدارية للمعلمين
مرتفع	21.0	3.70	متابعة الأعمال الكتابية والسجلات والملفات
مرتفع	0.90	3.68	تنفيذ برامج المحافظة على البيئة
متوسط	0.97	3.67	تنظيم برامج صيانة الأجهزة والأثاث والمكاتب
متوسط	0.90	3.66	تخطيط برامج المحافظة على البيئة
متوسط	0.96	3.66	تخطيط خدمة المجتمع
متوسط	0.95	3.65	تنفيذ برامج خدمة المجتمع
متوسط	0.97	3.65	متابعة برامج صيانة الأجهزة والأثاث والمكاتب
متوسط	90.8	3.63	تقويم برامج المحافظة على البيئة
متوسط	1.00	3.62	توفير المستلزمات والأجهزة والمعدات
متوسط	1.05	3.60	متابعة برامج صيانة الأبنية
متوسط	1.01	3.58	تنظيم وطرح المناقصات والعطاءات
متوسط	0.96	3.58	تقويم برامج خدمة المجتمع
متوسط	1.01	3.57	تقويم برامج صيانة الأجهزة والأثاث والمكاتب
متوسط	1.02	3.55	تنظيم برامج صيانة الأبنية والمرافق العامة
متوسط	1.17	3.54	إعداد الموازنة العامة

يتضح من الجدول (4.4) بأن أبرز ما يقوم المديرين بتفويضه للمعلمين من وجهة نظرهم هو (تخطيط برامج التنقيف الصحي والوقاية والصحة العامة) بمتوسط حسابي (4.11) مع انحراف معياري (0.90)، وتلاها الفقرة (متابعة برامج التنقيف الصحي والوقاية والصحة العامة) بمتوسط حسابي (3.85) مع انحراف معياري (0.93)، وتلاها الفقرة (تقويم برامج التنقيف الصحي والوقاية والصحة العامة) بمتوسط حسابي (3.78) مع انحراف معياري (0.87)، و كان أقل الفقرات أهمية (إعداد الموازنة العامة) بمتوسط حسابي (3.54) مع انحراف معياري (1.17)، وتلاها (تنظيم برامج صيانة الأبنية والمرافق العامة) بمتوسط حسابي (3.55) مع انحراف معياري (1.02).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين وتحديد الأهمية وفقاً للمفتاح المحدد في بداية الفصل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية على أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين بحسب المجالات والدرجة الكلية.

الأثر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفع	0.59	3.85	تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين
مرتفع	0.65	3.87	تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمعلمين
مرتفع	0.74	3.85	رفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت لدى المعلمين
مرتفع	0.56	3.85	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (5.4) أن أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل قد جاء بمستوى مرتفع بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85) مع انحراف معياري (0.56)، وكذلك جاء بمستوى مرتفع للمجالات كلها.

وللوقوف على أهمية التفويض الإداري من وجهة نظر المعلمين لفقرات كل مجال، فقد تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من المجالات تنمية المهارات القيادية و تقوية العلاقات الإنسانية و مجال رفع مستوى مهارة التنظيم و إدارة الوقت في الجداول (6.4) و (7.4)، (8.4).

جدول(6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين وأهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في مجال تنمية المهارات القيادية لديهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

مستوى	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	مجال تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين
مرتفع	0.82	4.07	يزيد من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة
مرتفع	0.81	4.04	يعمل على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب مدير المدرسة
مرتفع	0.81	3.98	يزيد من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية
مرتفع	0.781	3.96	يزيد من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل
مرتفع	0.771	3.93	يزيد من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بوظيفة المعلم
مرتفع	0.88	3.92	يعمل على دعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع للمعلم
مرتفع	0.87	3.86	يعمل على تحديد الأهداف الوظيفية للمعلم بشكل محدد
مرتفع	0.86	3.68	يزيد من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات
متوسط	0.92	3.67	يعمل على إعداد قيادات المستقبل بين المعلمين
متوسط	0.92	3.62	يزيد من درجة تقبل المعلمين للأعمال الإضافية
متوسط	0.95	3.61	يعمل على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية

يتضح من الجدول (6.4) أن أهم هذه الفقرات (يزيد من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة) بمتوسط حسابي (4.07) مع انحراف معياري (0.82)، وتلاها الفقرة (يعمل على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب مدير المدرسة) بمتوسط حسابي (4.04) مع انحراف معياري (0.81)، وتلاها الفقرة (يزيد من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية) بمتوسط حسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.81)، و كان أقل الفقرات أهمية (يعمل على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية) بمتوسط حسابي (3.61) مع انحراف معياري (0.95).

أما مجال تقوية العلاقات الإنسانية ويبينه الجدول رقم (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين وأهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في مجال تقوية العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المستوى	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	مجال تقوية العلاقات الإنسانية
مرتفع	0.86	4.15	يعمل على توفير نمط علاقات إنسانية يسوده التفاهم والمشاركة بين المعلمين
مرتفع	0.84	4.03	يزيد من فاعلية المعلمين للعمل بروح الفرق
مرتفع	0.87	3.96	تتم مواجهة مشكلات العمل بين المدير والمعلم بكل صراحة وانفتاح
مرتفع	0.89	3.94	يعمل على الشعور بالرضا والانتماء إلى المدرسة بين المعلمين
مرتفع	0.94	3.77	يعمل على إيجاد جو من الترابط بين المعلمين داخل المدرسة
مرتفع	0.84	3.75	يعمل على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى المعلمين
مرتفع	0.85	3.74	يعمل على تقبل المعلمين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة
مرتفع	0.86	3.74	يساعد على خفض نسبة منازعات العمل بين المعلمين
مرتفع	0.85	3.73	يعمل على الحد من الانعزال لدى بعض المعلمين وانطوائهم عما يجري حولهم من امور في العمل

يتضح من الجدول (7.4) أن أهم هذه الفقرات (يعمل على توفير نمط علاقات إنسانية يسوده التفاهم والمشاركة بين المعلمين) بمتوسط حسابي (4.15) مع انحراف معياري (0.86)، وتلاها الفقرة (يزيد من فاعلية المعلمين للعمل بروح الفرق) بمتوسط حسابي (4.03) مع انحراف معياري (0.84)، تلاها الفقرة (تتم مواجهة مشكلات العمل بين المدير والمعلم بكل صراحة وانفتاح) بمتوسط حسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.87)، و كان أقل الفقرات أهمية (يعمل على الحد من الانعزال لدى بعض المعلمين وانطوائهم عما يجري حولهم من امور في العمل) بمتوسط حسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.87).

مجال رفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت لدى المعلمين، ويبينه الدول رقم (8.4)

جدول(8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين ومستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في مجال رفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت لدى المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المستوى	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	مجال رفع مستوى مهارة التنظيم و إدارة الوقت لدى المعلمين
مرتفع	0.90	4.03	يعمل على توفير الوقت لدى المعلمين
مرتفع	0.88	3.82	يساعد على استغلال كافة أوقات المعلمين
مرتفع	0.86	3.80	يعمل على حفز المعلمين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل
مرتفع	0.82	3.80	يساهم في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة ليؤدي المعلم مهامه
مرتفع	0.94	3.79	يزيد من إنجاز المعلم لأعماله في الوقت المحدد

يتضح من الجدول السابق(8.4) أن أهم هذه الفقرات (يعمل على توفير الوقت لدى المعلمين) بمتوسط حسابي (4.03) مع انحراف معياري (0.90)، وتلاها الفقرة (يساعد على استغلال كافة أوقات المعلمين) بمتوسط حسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.84)، وتلاها الفقرة (يعمل على حفز المعلمين على تخطيط إوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل) بمتوسط حسابي (3.80) مع انحراف معياري (0.86)، و كان أقل الفقرات أهمية (يزيد من إنجاز المعلم لأعماله في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي (3.79) مع انحراف معياري (0.94).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية ؟

وقد انبثق عن هذا السؤال خمس فرضيات، وفيما يأتي عرض لنتائج فحص تلك الفرضيات المحددة على النحو الآتي:

1.3.2.4 نتيجة فحص الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت)، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4-9).

جدول (9.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	160	3.72	0.54	366	0.567	0.571
أنثى	208	3.68	0.64			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بناءً على متغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.571)، وهي أكبر من المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تم قبول الفرضية الأولى.

2.3.2.4 نتيجة فحص الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير التخصص.

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار (ت)، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4-10).

جدول (10.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
علوم طبيعية	146	3.79	0.59	364	2.523	*0.012
علوم إنسانية	221	3.63	0.60			

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بناءً على متغير التخصص، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.012)، وهي أقل من المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين تخصصاتهم علوم طبيعية.

3.3.2.4 نتيجة فحص الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (11.4)

جدول (11.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	115	3.83	0.58
5 - 10 سنوات	115	3.68	0.53
أكثر من 10 سنوات	135	3.59	0.66
المجموع	365	3.69	0.60

وللتحقق من صحة الفرضية الثالثة والتعرف على دلالة الفروق للمتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-12).

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.004	5.553	1.965	2	3.929	بين المجموعات
		0.354	362	128.059	داخل المجموعات
			364	131.988	المجموع

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.004) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الثالثة.

و لإيجاد مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (توكي) لقياس الفروق البعدية، كما هو موضح في الجدول رقم (4-13)

جدول (13.4): نتائج اختبار (توكي) لمعرفة مصدر الفروق بين استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.1555	*0.2505
5 - 10 سنوات			* 0.0950
أكثر من 10 سنوات			

يلاحظ من الجدول (13.4) أن الاستجابات بين المتوسطات الحسابية كانت بين متوسطات استجابات المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) وبين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (5-10 سنوات) وبين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، و كانت الفروق أعلى شيء لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) والذين كان مستوى التفويض الإداري لديهم في الإدارة المدرسية أعلى شيء حيث بلغ المتوسط الحسابي عندهم (3.83)، ثم جاءت الفروق بين المعلمين الذين خبرتهم تراوحت بين (5-10) سنوات والمعلمين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات وكانت لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي عندهم (3.68)، كما جاءت الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين الذين سنوات خبرتهم تراوحت (بين 5 - 10 سنوات) وبين استجابات الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم تراوحت (بين 5 - 10 سنوات) و الذين كان مستوى التفويض الإداري لديهم في الإدارة المدرسية أعلى شيء حيث بلغ المتوسط الحسابي عندهم (3.68).

4.3.2.4 نتيجة الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المرحلة الدراسية.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4-14).

جدول (14.4): نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الأساسية	238	3.65	0.63	364	-1.714	0.087
الثانوية	129	3.77	0.53			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص مستوى لتفويض الإداري في الإدارة المدرسية بناءً على متغير المرحلة الدراسية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.087)، وهي أكبر من المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وعليه تم قبول الفرضية الرابعة.

5.3.2.4 نتيجة الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب المديرية كما هو موضح في الجدول رقم (4-15)

جدول (15.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شمال الخليل	89	4.02	0.52
الخليل	134	3.54	0.67
جنوب الخليل	146	3.64	0.50
المجموع	368	3.70	0.60

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة وتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-16).

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		6.484	2	12.968	بين المجموعات
*0.000	19.833	0.327	365	119.327	داخل المجموعات
			367	132.295	المجموع

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المديرية، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الخامسة.

و لإيجاد مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (توكي) كما هو موضح في الجدول رقم (4-17)

جدول (17.4): نتائج اختبار (توكي) لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية

المديرية	شمال الخليل	الخليل	جنوب الخليل
شمال الخليل		*0.4776	*0.3806
الخليل			*-0.0970
جنوب الخليل			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) أن الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين كانت بين متوسطات استجابات معلمي مديرية (شمال الخليل) وبين متوسطات استجابات معلمي مديرية (الخليل) ومعلمي مديرية (جنوب الخليل)، وكانت الفروق لصالح معلمي مديرية (شمال الخليل) والذين كان مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية لديهم أعلى شيء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لديهم (4.02)، كما جاءت الفروق بين معلمي (شمال الخليل) و معلمي مديرية (جنوب

(الخليل)، وكانت الفروق لصالح معلمي (شمال الخليل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لديهم (3.64)، كما جاءت الفروق أيضا بين متوسطات استجابات معلمي مديرية (الخليل) وبين متوسطات استجابات معلمي مديرية (جنوب الخليل) و كانت الفروق لصالح معلمي مديرية (جنوب الخليل) والذين كان مستوى التفويض الإداري لديهم أعلى شيء.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية؟

وقد انبثق عن هذا السؤال خمس فرضيات، وفيما يأتي عرض لنتائج فحص تلك الفرضيات ذات الأرقام (6 - 4) على النحو الآتي:

1.4.2.4 : نتيجة فحص الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية السادسة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4-18).

جدول (18.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	160	3.90	0.50	366	1.296	0.196
أنثى	208	3.82	0.60			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بناءً على متغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.196)، و هي أكبر من المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وعليه تم قبول الفرضية السادسة.

2.4.2.4 نتيجة فحص الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير التخصص، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4-19).

جدول (19.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
علوم طبيعية	146	3.89	0.55	364	0.865	0.388
علوم إنسانية	221	3.84	0.57			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بناءً على متغير التخصص، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.388)، و هي أكبر من المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وعليه تم قبول الفرضية السابعة.

3.4.2.4 نتيجة فحص الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير سنوات الخبرة.

قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، كما يبين الجدول رقم (20.4)

جدول (20.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات المعلمين حول أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	115	3.93	0.53
5 - 10 سنوات	115	3.82	0.54
أكثر من 10 سنوات	135	3.71	0.61
المجموع	365	3.85	0.56

وللتحقق من صحة الفرضية الثامنة تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-21).

جدول (21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين في أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.979	2	0.490	1.560	0.212
داخل المجموعات	113.609	362	0.314		
المجموع	114.588	364			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات المعلمين حول أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.212) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الثامنة.

4.4.2.4 نتيجة فحص الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المرحلة الدراسية.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المرحلة الدراسية، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4-22).

جدول (22.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الأساسية	238	3.80	0.58	364	-2.257	*0.025
الثانوية	129	3.94	0.50			

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بناءً على متغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الثانوية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.025)، وهي أصغر من المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وعليه تم رفض الفرضية التاسعة.

5.4.2.4 نتيجة فحص الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المديرية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المديرية ويوضح ذلك الجدول رقم (4-23)

جدول (4-23): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بحسب استجابات المعلمين في أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شمال الخليل	89	4.10	0.42
الخليل	134	3.76	0.66
جنوب الخليل	146	3.79	0.49
المجموع	368	3.85	0.56

للتحقق من صحة الفرضية العاشرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-24).

جدول (4.24): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المديرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	7.407	2	3.704	12.545	*0.000
داخل المجموعات	107.758	365	0.295		
المجموع	115.165	367			

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين استجابات المعلمين في أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المديرية ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية العاشرة.

و لإيجاد مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (توكي)، كما هو موضح في الجدول رقم (4-25)

جدول (25.4): نتائج اختبار (توكي) لمعرفة مصدر الفروق بين استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المديرية

المديرية	جنوب الخليل	الخليل	شمال الخليل
شمال الخليل		0.3446	0.3168
الخليل			-0.0278
جنوب الخليل			

تشير المعطيات الواردة في (25.4) أن الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين كانت بين متوسطات استجابات معلمي مديرية (شمال الخليل) وبين متوسطات استجابات معلمي مديرية (الخليل) و كانت الفروق لصالح معلمي مديرية (شمال الخليل) و الذين كان أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية لديهم أعلى شيء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لديهم (4.10)، كما جاءت الفروق أيضا بين متوسطات استجابات معلمي مديرية (الخليل) و بين متوسطات استجابات معلمي مديرية (جنوب الخليل) و كانت الفروق لصالح معلمي مديرية (جنوب الخليل) و الذين كان أهمية التفويض الإداري لديهم أعلى شيء.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 المقدمة

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

3.5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة

2.5 مناقشة نتائج الدراسة، حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها

1.2.5 مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الأول

ما مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل قد جاء مرتفعاً عند الدرجة الكلية والمجالين الأكاديمي والإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) مع انحراف معياري (0.60) عند الدرجة الكلية، وبلغ كذلك (3.72) عند المجال الأكاديمي مع انحراف معياري (0.60)، وجاء المتوسط الحسابي مرتفع أيضاً عند المجال الإداري حيث بلغ (3.68) مع انحراف معياري (0.69)، على التوالي والترتيب.

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي أشارت إلى أن مستوى التفويض الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً بأن هناك درجة معقولة من الاقتناع لدى المعلمين عن ممارسات مديريهم في المجالين الأكاديمي والإداري وعن الصلاحيات المفوضة لهم من قبل المديرين، وهذا يتضح من خلال علاقة المدراء بالطلبة والأنشطة والوسائل واحتياجات المنهاج، خصوصاً وأن المعلمين هم الأقرب للطلبة وأكثر اتصالاً بهم، ومن خلال تفويض المدير للمعلمين يستطيع أن يحصل على الوقت الكافي لإنجاز أولوياته الإدارية، لذا يلاحظ أن أكثر الأمور التي يفوض المدير المعلمين فيها لها علاقة

مباشرة بالطلبة والمكتبة والتقيف الصحي والصحة العامة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحلو (2010) والتي بينت أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض الإداري 70.92% ووجود تنظيم إداري مناسب حيث بلغ الوزن النسبي 71.33%، 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 لدى العاملين. كذلك اتفقت مع دراسة شلايل (2007) حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التفويض الإداري والرضا الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن تفويض السلطة للمعلمين يشعرهم بأهمية تحقيق أهداف المدرسة مما ينعكس إيجابياً على إنتاجهم، كما أن استخدام الأسلوب الديمقراطي المبني على التشاور يزيد من تعاونهم ونشاطهم. واتفقت أيضاً مع دراسة الحجري (2003)، حيث بينت أن فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة، قد كان مستوى أداء القيادات الإدارية مرتفعاً، وأن المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية فيما يتعلق بتفويض السلطات قليلة نسبياً.

2.2.5 مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الثاني:

ما أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

يتضح لنا من نتائج السؤال الثاني أن أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل قد جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 مع انحراف معياري 0.56.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين عندما يتم تفويضهم القيام بأعمالهم بكل حرية وبمسؤولية عالية، يؤدي هذا إلى زيادة عطائهم وإبداعهم، كذلك شعورهم بالمسؤولية وابتكارهم في حل المشكلات الإدارية، وهذا من شأنه أن يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد، وتوفير الوقت لديهم من أجل إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد. من هنا يلاحظ إن التفويض الإداري للمعلمين يترك أثراً إيجابياً في نفوسهم ينعكس بشكل فعال على أدائهم. وهو ما يمكن أن يجعلهم أكثر رضا في عملهم. وقد اتفقت هذه النتيجة بنتيجة دراسة صيام (2007) التي توصلت إلى أن ممارسة المعلمين لمهارات التخطيط للعملية التعليمية ومهارات الإدارة الصفية في العملية التعليمية متوسطة، وأن ممارسة المعلمين لمهارات التقويم في العملية التعليمية متوسطة، واتفقت مع نتيجة دراسة (Hung Cheng- Hen, 2006) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي للمعلمين، كذلك اتفقت مع نتيجة دراسة (Brost, 2000) التي توصلت إلى أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات ينتج عنه تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى ارتفاع أداء الطلاب وتحسين آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار.

3.2.4 مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية؟

وتمت مناقشة الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثالث على انفراد:

1.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الأولى والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير الجنس.

أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بناءً على متغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.571)، و هي أكبر من المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تم قبول الفرضية الأولى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين والمعلمات إلى الأمور وأحكامهم عليها لا تتأثر بجنس المعلم، وذلك لوجود معايير وثقافة مدرسية غير متحيزة، فالصلاحيات والمسؤوليات تعطى للمعلمين والمعلمات على حد سواء دون اعتبار للجنس وإنما للأنظمة والتعليمات والكفاءة، من هنا يلاحظ أن المعلمين والمعلمات متفوقون من خلال إجاباتهم على أسئلة أداة الدراسة (الاستبانة) في أن عدم الاختلاف بين الجنسين يدل على وجود ثقافة تنظيمية، وبيئة عمل، وأنظمة إدارية مشتركة لدى المعلمين والمعلمات في مدارس الذكور والإناث، حيث أن سلوك المدراء والمديرات تحكمه لوائح وأنظمة وثقافة مؤسسية وليس خصائص شخصية مثل (الجنس). واتفق مع هذه النتيجة أبو معمر

(2009) الذي توصل في دراسته التي أجراها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس. كذلك اتفق مرتجى (2013) الذي توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوي تعزى لمتغير الجنس. واتفقت دراسة أبو حطب (2009) مع هذه النتيجة أيضاً حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس. أما ذياب (2004) فقد اختلف مع هذه النتيجة حيث توصل من خلال دراسته إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين.

2.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير التخصص.

أشارت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بناءً على متغير التخصص، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.012)، وهي أقل من المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين تخصصاتهم علوم طبيعية والذين كان أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية لديهم أعلى شيء وذلك بمتوسط حسابي 3.79، وعليه تم رفض الفرضية الثانية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى احتمال أن المعلمين ذوي تخصص العلوم الطبيعية يرون أن مستوى التفويض الإداري الذي يمنح لهم يؤدي إلى إعطائهم الفرص المناسبة لتقديم ما لديهم من إبداعات ومواهب سواء في المجال الأكاديمي أو المجال الإداري، لذا نلاحظ أن الفروق ظهرت لصالح معلمي العلوم الطبيعية الذين يرون في التفويض الإداري فرصة لإثبات ذاتهم، وإظهار قدراتهم على الإدارة خصوصاً في ظل غياب المدير. كذلك يعملون على التواصل المستمر مع الطلبة ومع زملائهم ليقدموا أنفسهم على أنهم لديهم القدرة على القيادة بكافة أشكالها، سواء الإدارية أو الاجتماعية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة صيام (2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير أداء المعلمين المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير التخصص.

3.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة.

أشارت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.004) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الثالثة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المديرين يرون في المعلمين القدامى أكثر خبرة ودراية في تنظيم العمل المدرسي ودرائته من المعلمين الجدد، حيث أنهم (أي المعلمين القدامى) يكونوا قد اكتسبوا الخبرة طيلة سنوات عملهم، كذلك من خلال الدورات التدريبية التي تلقونها، كما أنهم يصبح لديهم نفس أطول على تحمل المشكلات اليومية التي يواجهونها ويتولد عندهم الخبرة الكافية لحلها، ولكننا نلاحظ أن المعلمين الجدد الذين تلقوا علمهم بعد مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية أثبتوا أنهم أصحاب قدرة عالية على الإدارة وتحمل المسؤولية، لذا نلاحظ أن المعلمين الذين كانت سنوات سنوات خبرتهم أقل من (5 سنوات) والمعلمين الذين تراوحت خبرتهم ما بين (5-10) سنوات كانوا أكثر المعلمين فناعة بمستوى التفويض الإداري الممنوح للمعلمين وأثر ذلك على أدائهم. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة مرتجي (2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوي تعزى لمتغير الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة. واختلفت مع دراسة أبو دية (2012) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المدراء على بنود مجالات الاستبانة سوى في المجال الإداري حسب متغير الخبرة.

4.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المرحلة الدراسية.

أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بناءً على متغير المرحلة الدراسية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.087)، و هي أكبر من المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تم قبول الفرضية الرابعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات بغض النظر عن المرحلة الدراسية التي يدرسونها سواءً مرحلة أساسية أو مرحلة ثانوية فإن مستوى التفويض الإداري الممنوح لهم كان متقارباً من وجهة نظرهم، وهذا يدل على أن الممارسات الإدارية للمديرين يحكمها أنظمة وتعليمات موحدة تصدرها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لكافة مديري المدارس دون تمييز لمرحلة على أخرى، وهذا يؤدي من وجهة نظرهم إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم على أن لهم دور ايجابي في المدرسة غير التدريس فقط، لذا فإن المعلمين والمعلمات يقومون بدور إداري بشكل فعال، ويؤدون واجباتهم على أكمل وجه سواءً في ظل تواجد المدير أو غيابه.

5.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية.

أشارت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المديرية لصالح مديرية شمال الخليل، ثم مديرية جنوب الخليل، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الخامسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديريات التربية والتعليم في جنوب وشمال الخليل تتعامل بمبدأ اللامركزية وتطبقها أكثر من مديرية تربية الخليل، وقد يكون لحدائثة مديريتي جنوب الخليل وشمال الخليل مقارنة مع مديرية الخليل أثرها في اتخاذ سلوك إداري أكثر مرونة وأقرب إلى اللامركزية، لذا نلاحظ أن معلمي ومعلمات تربيتي جنوب وشمال الخليل يحصلون على مستوى تفويض إداري أعلى من معلمي ومعلمات تربية الخليل، ونلاحظ أن هذه النتيجة اختلفت مع دراسة أبو دية (2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المدراء على بنود مجالات الاستبانة حسب متغير السلطة المشرفة.

4.2.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية ؟

وتمت مناقشة الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع على انفراد:

1.4.2.5: مناقشة نتيجة الفرضية السادسة والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير الجنس.

أشارت نتائج الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بناءً على متغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.196)، و هي أكبر من المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تم قبول الفرضية السادسة.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في مستوى أداء المعلمين بناءً على متغير الجنس، إلى أن المعلمين والمعلمات ومن خلال التفويض الإداري الممنوح لهم فإنهم يشعرون بعدم الرقابة عليهم وأنهم أصحاب القرار، لذا تنطلق إبداعاتهم وينجزون أعمالهم على أكمل وجه، من هنا فإن التفويض الإداري يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم. كذلك يؤثر على علاقتهم مع مدرائهم بشكل إيجابي وبناء،

لأنهم يشعرون أنهم شركاء في تحمل المسؤولية التدريسية والإدارية وليس فقط مجرد مدرس أو مدرسة يعطون دروسهم تحت الرقابة والإشراف فقط. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو معمر (2009) الذي توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس. كذلك اتفق مرتجي (2013) الذي توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوي تعزى لمتغير الجنس. واتفقت دراسة أبو حطب (2009) مع هذه النتيجة أيضا حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس. أما ذياب (2004) فقد اختلف مع هذه النتيجة حيث توصل من خلال دراسته إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين.

2.4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية السابعة والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير التخصص.

أشارت نتائج الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بناءً على متغير التخصص، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.388)، و هي أكبر من المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تم قبول الفرضية السابعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات وعلى اختلاف تخصصاتهم يرون أن التفويض الإداري يعطيهم القدرة والفرصة على إثبات ذاتهم، وهذا يقوي لديهم الطموح من أجل أن يصبحوا مدراء ويقدمون أفضل ما عندهم، وذلك من خلال تحسن أدائهم لشعورهم بالدور القيادي الذي يقومون به، لذا لم تظهر فروق في استجابات المعلمين والمعلمات على فقرات الاستبانة بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في مستوى أداء المعلمين بناءً على متغير التخصص. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صيام (2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير أداء المعلمين المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير التخصص.

3.4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثامنة والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير سنوات الخبرة.

أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المعلمين في أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.212) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الثامنة.

وتعزو الباحثة أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير سنوات الخبرة، إلى أن المعلمين والمعلمات سواءً القدامى منهم أم الجدد لديهم قناعة وافية بأهمية الثقة بهم واعطائهم صلاحيات أكاديمية وإدارية في المدرسة ومشاكلها والعمل على حلها من خلال التفويض الإداري الذي يمنح لهم، وهو ما يمكنهم من تطويرها وتطوير قدراتهم من خلال العمل الدؤوب من أجل النجاح في عملهم ودورهم القيادي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مرتجي (2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واتفقت مع دراسة أبو دية (2012) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المدراء على بنود مجالات الاستبانة سوى في المجال الإداري حسب متغير الخبرة.

4.4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية التاسعة والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المرحلة الدراسية.

أشارت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بناءً على متغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الثانوية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.025)، و هي أقل من المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تم رفض الفرضية التاسعة.

وتعزو الباحثة أن المعلمين والمعلمات وبغض النظر عن المرحلة التي يدرسونها، فإن أدائهم يتحسن بشكل ملحوظ من خلال التفويض الإداري الذي يحصلون عليه، وذلك من أجل أن يثبتوا لزملائهم ولرؤسائهم بأنهم جديرون بثقتهم وأنهم على قدر عالٍ من المسؤولية، كذلك يؤثر التفويض الإداري في تقوية تواصلهم مع المجتمع المحلي وذلك من خلال متابعة مشاكل الطلبة مع أهلهم، لذا لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض الإداري في الإدارة المدرسية على مستوى أداء المعلمين بناءً على متغير المرحلة الدراسية.

5.4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية العاشرة والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المديرية.

أشارت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المعلمين حول أهمية التفويض في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين بحسب متغير المديرية ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية العاشرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مستوى التفويض الإداري الممنوح لمعلمي ومعلمات مديريات تربية شمال وجنوب الخليل كان أعلى من الممنوح لنظرائهم في تربية الخليل، لذا من الطبيعي أن يتأثر أداء معلمي ومعلمات تربية شمال الخليل وتربية جنوب الخليل بشكل إيجابي وفعال أكثر من

الذي يتأثر به أداء معلمي ومعلمات تربية الخليل. لذا ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض الإداري في أداء المعلمين في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو دية (2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المدراء على بنود مجالات الاستبانة حسب متغير السلطة المشرفة.

3.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة فإنها توصي بما يأتي

1. تحفيز المديرين والمديرات على الاستمرار في عملية التفويض الإداري للمعلمين والمعلمات وذلك لما له من أهمية إيجابية في أداء المعلمين.
2. أن يكون التفويض الإداري للمعلمين والمعلمات بما يتناسب مع خبراتهم العلمية والمهنية.
3. توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة، بحيث يمكن التأكد دوماً من حسن استخدام السلطة المفوضة للمعلمين.
4. ينبغي أن يدرّب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجياً.
5. يجب أن يكون التفويض الإداري في حدود تخصص المفوض إليه وامتثلياً مع إمكاناته وخبراته ومعلوماته.
6. تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً أمام المدير عن تحقيق هذه الواجبات.
7. إجراء دراسة مستقبلية حول نفس موضوع الدراسة في محافظات أخرى من محافظات الوطن، ومقارنة النتائج للوصول إلى معايير وقوانين ثابتة حول مستوى التفويض الإداري الإداري وأهميته في أداء المعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين.
8. إجراء دراسة مستقبلية حول علاقة التفويض الإداري بالتقافة الإدارية لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري مديريات التربية والتعليم في محافظات الوطن المختلفة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

المصادر والمراجع

المراجع العربية

ابن منظور. (د.ت). لسان العرب، المجلد الخامس، دار المعارف، القاهرة.

أبو حطب، موسى. (2009)، فاعلية نظام تقييم أداء المعلمين وأثره على مستوى أداء العاملين " حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو ديه، ربي الحشيم. (2012). مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، بيرزيت، فلسطين.

أبو معمر، وصفية. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أحمد، أحمد. (1998). تحديث الإدارة التعليمية. مكتبة المعارف الحديثة للنشر، الإسكندرية.

الآغا، إحسان، والديب، ماجد. (2002). دور المشرف في فلسطين في تطوير أداء المعلم، المؤتمر الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس (مناهج في ضوء مفهوم أداء المعلمين)، المجلد الأول، 24-25 يوليو.

الرازي، محمد بن أبي بكر عبد القادر (1976)، مختار الصحاح، المكتبة التجارية الكبرى، القاهرة، مصر.

إورتيز، إيفين. (2004). تفويض السلطة والمسائلة، ج2، سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، جنيف.

بحر، يوسف، وأبو سويرح، أيمن. (2010). أثر المناخ التنظيمي على أداء المعلمين الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، 18(2)، 1147-1214.

البركاتي، ملكة بنت يحيى عبود. (2002). ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، الإدارة العامة للإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة المملكة العربية السعودية.

بسيوني، عبد الغني. (1986). التفويض الإداري في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت.

بظاظو، عزمي. (2010). أثر الذكاء العاطفي على أداء المعلمين الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأثروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

توفيق، جميل. (1999). إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

توفيق، عبد الرحمن. (2004). منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر.

جاد، إيناس. (2003). تقويم معلم الرياضيات لأدائه التدريسي بالمرحلة الإعدادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، دمياط، القاهرة، مصر.

جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2010). كتاب محافظة الخليل الإحصائي السنوي، تشرين ثاني/ نوفمبر 2010.

الجويدي، ماجد. (2007). التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها - دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة - فرع المنطقة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية

الجيوسي، محمد. (2000). الإدارة علم وتطبيق، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- حبتو، عبد العزيز صالح. (2009). مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الحجري، حميد. (2003). أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، صحيفة الوطن.
- حريم، حسن محمود. (2000). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، راويه. (1999). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- حسين، سلامه عبد العظيم. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- الحو، عبد العزيز. (2010). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحو، ماجد راغب. (2000). القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حمادات، محمد. (2007). الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حنفي، عبد الغفار. (2006). أساسيات إدارة منظمات الأعمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الحنيفة، خالد بن عبد الله. (2003). القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة أداء المعلمين - دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الخشروم، محمد. (1998). إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر.
- الدجني، إياد. (2007). تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم أداء المعلمين الإداري كمدخل لتطوير الجودة: من الرابط (Site.iugaza.edu.ps) بحث بعنوان: تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم..).

درة، عبد الباري، الصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

درة، عبد الباري. (1991). مقياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض الإداري والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، 7(1)، عمان، الأردن، ص 105 - 150.

ذياب، أمجد. (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.

راشد، أحمد. (1991). تطوير نظام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهاته الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

رضا، حاتم. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المعلمين الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرييق، محمد. (2004). العوامل المؤثرة في فاعلية أداء المعلمين الوظيفي للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الزعبى، خالد. (2007). أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى أداء المعلمين الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرم، مجلة الاقتصاد والإدارة، 22(1)، ص 5 - 59.

زويلف، مهدي. (2003). أداء الأفراد، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سبرينة، مانع. (2008). ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، " دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر - باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامع الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.

السكران، ناصر. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء المعلمين الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية

سلطان، محمد . (2004). إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر .

سميرة، عبد الصمد. (2008). أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية- باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر.

شاهين، ماجد. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على أداء المعلمين الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شاويش، مصطفى. (1993). الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان، إربد، الأردن

الشريف، طلال. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء المعلمين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الشعلان، رakan. (2001). الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة أداء المعلمين لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي- بالتطبيق على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

شقبوعة، داوود. (2001). أنظمة إعداد المشرفين، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، ليبيا.

شليل، عبد السلام. (2007). تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الشنواني، صلاح. (1999). التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

- صالح، أحمد. (1999). علم النفس التربوي، ط10، النهضة المصرية، القاهرة.
- الصرايرة، خالد. (2011). أداء المعلمين الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، 27 (1، 2) 601-652.
- صيام، محمد. (2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلمين المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصيرفي، عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الطبيب، أحمد. (1999). الإدارة التعليمية-أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الأزرابطة، الإسكندرية، مصر.
- الطماوي، سليمان محمد. (1987). مبادئ القانون الإداري، ط10، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الطويل، هاني. (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي- سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبابنة، عبد الحليم، وإسماعيل، أحمد. (2008). دور التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- عباس، أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الهادي، بشار. (1982). التفويض الإداري في الاختصاص- دراسة مقارنة، دار الفرقان، عمان، الأردن.
- العتيبي، صبحي جبر. (2005). تطوير الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العثمان، محمد. (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

العجلة، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المعلمين الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عدوان، عماد. (2006). واقع استخدام تقييم أداء المعلمين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، مؤتمر التعليم التقني والمهني في فلسطين (دوافع، تحديات، طموحات، 12-13/10/2006).

عريفج، سامي سلطي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العزاوي، نجم، وجواد، عباس. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عساف، عبد المعطي. (1999). السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن.

عساف، محمود. (1982). أصول الإدارة، جامعة القاهرة، القاهرة.

عقيل، ناصر. (2006). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء المعلمين الوظيفي - دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

عكاشة، أسعد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراس تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العلاق، بشير. (1999). أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علاقي، مدني عبد القادر. (1998). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار جدة، جدة، السعودية.

عليان، ربحي. (2007). أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن.

العميرة، محمد. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة والتوزيع، عمان، الأردن.

عواد، طارق. (2005). تقييم نظام قياس أداء المعلمين الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الفايدي، سالم. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بع الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الفراء، ماجد وآخرون. (2002). الإدارة المفاهيم والممارسات، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

فليه، فاروق، عبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

الفواز، خليفة بن عبد الله. (1998). تقرير عن ما ينبغي مراعاته عند تفويض السلطة، دور المشرفين التربويين كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

القيوتي، محمد. (2001). مبادئ الإدارة " النظريات والعمليات والوظائف"، دار الصفاء ودار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

كردي، أحمد السيد. (2012). دورا لدعم القيادي والتنظيمي في تمكين العاملين، مقالة أخذت من الانترنت من ملتقى البحث العلمي، ساحة التنمية البشرية والتطوير الإداري، 2013/5/1.

كلادة، ظاهر. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهراء، عمان، الأردن.

كنعان، نواف. (1999). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مطابع الأرز، عمان، الأردن.

اللحاني، أحمد، والجمل، علي. (1992). معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج وطرق التدريس، ط2، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

اللوزي سليمان. (1998). أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

مازن، حسام. (2002). نموذج مقترح لتضمين بعض المهارات الحياتية في منظومة المنهج التعليمي في إطار مفاهيم أداء المعلمين والجودة الشاملة رؤية مستقبلية، المؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الأول، 24-25 يوليو.

المالكي، ساعد. (2003). الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بأداء المعلمين الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

محمد، راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المربع، صالح. (2004). التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء المعلمين من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

مرتجي، نسرين. (2013). فعالية نظام تقييم أداء المعلمين السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المطرفي، شعيل بن بخيت. (2005). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء المعلمين، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

المغربي، كامل. (1995). أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.

منصور، علي. (1999). مبادئ الإدارة "سنن ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.

مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ناصر، حسن. (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء المعلمين الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النجار، زكي محمد. (1990). مبادئ التنظيم الإداري في الفكر الإداري، مجلة الإداري، (42)، 125-150..

النميان، عبد الله. (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء المعلمين الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

النونو، نائلة. (2004). سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هاشم، زكي. (1996). إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت

هلال، محمد. (1996). مهارات إدارة أداء المعلمين، مركز تطوير أداء المعلمين، القاهرة، مصر.

هلال، محمد. (2001). مهارات التفويض الإداري الفعال، مركز تطوير أداء المعلمين والتنمية، القاهرة، مصر.

هوانة، وليد. (1986). تقييم أداء المعلمين بين الذاتية والموضوعية، مجلة الإدارة العامة، العدد (64)، ص 150-210.

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

وهبي، السيد إسماعيل. (2002). اتجاهات معاصرة في تقييم أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، 24-25 يوليو، 2002، المجلد الثاني، ص 757.

Ahmed ,M. Hussain, A. et. al. (2012). Factors Affecting the Professional Performance of Teachers at Higher Education Level in Khyber Pakhtunkhwa. **Academic Research International**, 2(2), 336 - 341.

Akram, M. (2010). Factors Affecting the Performance of Teachers at Higher Secondary Level in Punjab. **Unpublished Doctoral Dissertation**, Pir Mehr Ali Shah Arid Agricultural University, Pakistan. Retrieved January 22, 2013, from prr.hec.gov.pk.

Bishop,Rolf.k.(1994):**Exemplary schools: A focus on visionary leadership and teacher empowerment "Dissertation"** ,Virginia, polytechnic Institute and state University, Blacks burg, Virginia: University microfilms Inc. January 1995 AD.

Brost, P (2000). **Shared Decision Making for Better school**. London.

Certo, Samuel (1995). **Modern Management Quality, Ethics, and the Global Environment**, Fifth edition, Rollins Colleges.

Certo Samuel (2007). **Modern Management, Adding Digital Focus, Nith Edition**, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.

Elmore, R. F., (2000).**Building a New Structure for School Leadership**. Washington, DC: the Albert Shanker Institute.

Hughes, V. (2006). **Teacher Evaluation Practices and Teacher Job Satisfaction**. <https://www.mospace.umsystem.edu/xmlui/handle>.

Hung, cheng- Heng. (2006). **A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsing area of Taiwan (Chain)**. Dissertation. University of Taiwan: Taiwan.

Johnston. M. A (2000). Delegation and organizational structure in small businesses. **Group and Organization Management**, 25, 1, p 4- 21.

Kemikle, (2006). **Delegation and the leadership Process**.
<http://www.oppapers.com/search.php.com/ersearchregister>.

Mullins, Laurie (2008). **Essentials of Organizational Behavior, Book aid international**, Person Prentice Hall.

Murray, John (2008). **Business Studies**, Second edition Karen Barrington, Peter Stimpson.

Muwanguzi, E. (2010). **Appraisal Practices and Teacher Performance in the Secondary Schools of Nansana Town Council**, Wakiso District. , from <http://printfu.org/nansana>.

Naming, A. (2006)." **Performance Appraisal of Administrative Staff in a Tertiary Institution: Usage and Perception**", Master Thesis, University of Auckland, Newzeland.

Namuddu, J. (2010). **Staff Appraisal Systems and Teacher Performance at Aga Khan Schools In Kampala District** from <http://news.mak.ac.ug/2011/06/mak-theses>.

Phillips, E. (2009). **The Effect of Tenure on Teacher Performance in Secondary Education**. from dspace.library.cornell.edu/ Elizabeth Phillips FinalT.

Taylor, E. and Taylor J. (2011). **The effect of Evaluation on Performance: evidence from longitudinal student achievement data of mid - career teachers**. <http://www.nber.org/papers>.

Uche, A., Fiberesima, D. & Christiana, O. (2011). Relationship Between Motivational Factors and Teachers' Performance on the Job in Ogba/ Egbema/ Ndoni Local Government Area, of Rivers State. **Mediterranean Journal of Social Sciences** , 2 (5). P. 23 -26. from <http://www.hrmars.com/admin/pics/179.pdf> .

Whatten, David, Cameronm, Kim, & Woods, Mike (2005). **Developing Management Skills for Europs**, Second Edition, Person Prentice Hall.

Whitaker, Todd, (2003). **What great principals do differently**. Fifteen things that matter most. Retrieved from the internet.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

حضرات الزملاء المعلمين والمعلمات المحترمين :

الاستبانة المرفقة تهدف إلى جمع البيانات لدراسة تقوم بها الباحثة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في جامعة القدس (فلسطين)، ضمن فرع الإدارة التربوية، والتي تحمل عنوان "التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأثره على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل".

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بمعلومات عامة عن المبحوث (لا داعي لكتابة الاسم)، والجزء الثاني يتكون من فقرات الاستبانة التي تشمل مجالين رئيسيين هما المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة، والجزء الثالث يتكون من ثلاثة مجالات هي تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين، تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمعلمين، رفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت لدى المعلمين.

أرجو تعبئة المعلومات العامة أولاً، ثم قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة ووضع إشارة (×) إلى يسار كل فقرة وتحت المستوى الذي ترى أنه يعبر عن وجهة نظرك.

الباحثة :

باسلة يوسف الشالفة

الجزء الأول: معلومات عامة:

- 1 - الجنس : (ذكر) (أنثى)
- 2 - التخصص : (علوم طبيعية) (علوم انسانية)
- 3 - سنوات الخبرة : (أقل من 5 سنوات) (5-10 سنوات) (أكثر من 10 سنوات)
- 4 - المرحلة الدراسية: (الثانوية) (الأساسية)
- 5 - المديرية: (جنوب الخليل)(الخليل)(شمال الخليل)

الجزء الثاني:-

1. قياس مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل

أرجو قراءة كل فقرة ووضع إشارة (×) تحت المستوى الذي يعبر عن وجهة نظرك حول قيام مدير المدرسة بتفويض نائبة أو احد المعلمين اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه التالية:

1- المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة :-

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	حل مشكلات الطلبة الدراسية					
2	تخطيط سجلات الحضور والغياب					
3	عملية متابعة سجلات الحضور والغياب					
4	عملية متابعة الإشراف الأكاديمي للطلبة					
9	تخطيط النشاطات الطلابية اللاصفية (العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية)					
4	تقويم برامج النشاطات الطلابية اللاصفية					
5	تخطيط التقنيات التربوية (الأجهزة والبرامج والشفافيات و والأشرطة والوسائل التعليمية)					
6	تقويم عملية تنفيذ برامج التدريس					
7	تخطيط المختبرات اللازمة للعملية التربوية					
8	تخطيط برامج نشاطات المختبرات					
9	تقويم برامج نشاطات المختبرات					
10	تخطيط المكتبة والكتب حسب متطلبات العملية التربوية					
11	تنظيم المكتبة والكتب					
12	تخطيط برامج نشاطات المكتبة					
13	تقويم برامج نشاطات المكتبة					
14	تخطيط برامج تحسين وتطوير مستوى أعضاء التدريس أكاديميا وسلوكيا					
15	متابعة برامج تحسين وتطوير مستوى أعضاء التدريس أكاديميا وسلوكيا					
16	تقويم برامج تحسين وتطوير مستوى أعضاء التدريس أكاديميا وسلوكيا					

					17	تقويم برامج تحسين وتطوير مستوى أعضاء التدريس اكاديميا وسلوكيا
					18	متابعة سجلات الدوام والمغادرة وإجازات أعضاء هيئات التدريس

1 - المجال الإداري والشؤون المالية :

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
19	حل المشكلات الإدارية للمعلمين					
20	متابعة الأعمال الكتابية والسجلات والملفات					
21	تخطيط وتنظيم وطرح المناقصات والعطاءات					
22	تخطيط واعداد الموازنة العامة					
23	تخطي وتنظيم طرح المناقصات والعطاءات					
24	تخطيط واعداد الموازنة العامة					
25	تخطيط برامج توفير المستلزمات والاجهزة والمعدات					
26	تخطيط وتنظيم برامج صيانة الابنية والمرافق العامة					
27	متابعة برامج صيانة الابنية					
28	تخطيط وتنظيم برامج صيانة الاجهزة والاثاث والمكاتب					
29	متابعة برامج صيانة الاجهزة والاثاث والمكاتب					
30	تقويم برامج وخط صيانة الابنية والاجهزة والاثاث والمكاتب					
31	تخطيط برامج التنقيف الصحي والوقاية والصحة العامة					
32	متابعة برامج التنقيف الصحي والوقاية والصحة العامة					
33	تقويم برامج التنقيف الصحي والوقاية والصحة العامة					
34	تقويم تنفيذ برامج التنقيف الصحي والوقاية والصحة العامة					
35	تخطيط خدمة المجتمع					
36	تنفيذ برامج خدمة المجتمع					
37	تقويم برامج خدمة المجتمع					
38	تخطيط برامج المحافظة على البيئة					
39	تنفيذ برامج المحافظة على البيئة					
40	تقويم برامج المحافظة على البيئة					

الجزء الثالث:

2- قياس أثر التفويض الإداري في الإدارة المدرسية على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

1- تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يزيد التفويض الإداري من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية					
2	يزيد التفويض الإداري من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات					
3	يعمل التفويض الإداري على اعداد قيادات المستقبل بين المعلمين					
4	يزيد التفويض الإداري من درجة تقبل المعلمين للأعمال الإضافية					
5	يعمل التفويض الإداري على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية					
6	يزيد التفويض الإداري من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة					
7	يزيد التفويض الإداري من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل					
8	يزيد التفويض الإداري من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بوظيفة المعلم					
9	يعمل التفويض الإداري على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب مدير المدرسة					
10	يعمل التفويض الإداري على دعم التجديد والابتكار والتحفيز على الأبداع للمعلم					
11	يعمل التفويض الإداري على تحديد الاهداف الوظيفية للمعلم بشكل محدد					

2- تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمعلمين

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
12	يزيد التفويض الإداري من فاعلية المعلمين للعلم					
13	يساعد التفويض الإداري على خفض نسبة منازعات العمل بين المعلمين					
14	يعمل التفويض الإداري على تقبل المعلمين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة					
15	يعمل التفويض الإداري على الحد من الانعزال لدى بعض المعلمين وانطوائهم عما يجري حولهم من امور في العمل					
16	يعمل التفويض الإداري على إيجاد جو من الترابط بين المعلمين داخل المدرسة					
17	يعمل التفويض الإداري على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى المعلمين					

					يعمل التفويض الإداري على توفير نمط علاقات انسانية يسوده التفاهم والمشاركة بين المعلمين	18
					تتم مواجهة مشكلات العمل بين المدير والمعلم بكل صراحة وانفتاح	19
					يعمل التفويض الإداري على الشعور بالرضا والانتماء إلى المدرسة بين المعلمين	20

3- رفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت لدى المعلمين :

الرقم	الفقرة	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
21	يعمل التفويض الإداري على توفير الوقت لدى المعلمين					
22	يساهم التفويض الإداري في توفير الوقت لابتكار افكار جديدة ليؤدي المعلم مهامه					
23	يساعد التفويض الإداري على استغلال كافة أوقات المعلمين					
24	يعمل التفويض الإداري على حفز المعلمين على تخطيط اوقاتهم لانجاز الهام بشكل أفضل					
25	يزيد التفويض الإداري من انجاز المعلم لاعماله في اوقت المحدد					

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

1. د. جمال مرق- جامعة الخليل
2. د. نضال غواده- جامعة الخليل
3. د. معن المناصرة- جامعة الخليل
4. أ. فضل أبو عقيل- جامعة الخليل
5. د. كمال مخامرة- جامعة الخليل
6. أ. أريج صلاح- جامعة الخليل
7. د. عفيف زيدان- جامعة القدس
8. د. محسن عدس- جامعة القدس
9. د. محمد شعيبات- جامعة القدس
10. د. زياد قباجة- جامعة القدس
11. د. إبراهيم أبو عقيل- جامعة الخليل
12. د. خالد كتلو- جامعة القدس المفتوحة
13. د. رجاء عسيلة- جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية "بعد التحكيم"



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

الدراسات العليا (الإدارة التربوية)

استبانة

حضرات الزملاء المعلمين والمعلمات المحترمين :

الاستبانة المرفقة تهدف إلى جمع البيانات لدراسة تقوم بها الباحثة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس (فلسطين)، وتحمل عنوان "التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأثره على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل".

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بمعلومات عامة عن المبحوث (لا داعي لكتابة الاسم)، والجزء الثاني يتكون من فقرات الاستبانة التي تشمل مجالين رئيسيين هما المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة، والمجال الإداري والشؤون المالية، والجزء الثالث يتكون من ثلاثة مجالات هي تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت لدى المعلمين.

أرجو تعبئة المعلومات العامة أولاً، ثم قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة ووضع إشارة (x) إلى يسار كل فقرة وتحت المستوى الذي ترى أنه يعبر عن وجهة نظرك.

الباحثة

باسلة يوسف الشالفة

الجزء الأول: معلومات عامة:

1- الجنس : ذكر أنثى

2- التخصص : علوم طبيعية علوم انسانية

3- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- المرحلة الدراسية: الأساسية الثانوية

5- المديرية: جنوب الخليل الخليل شمال الخليل

الجزء الثاني: مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية

أرجو قراءة كل فقرة ووضع إشارة (x) أمام كل منها تحت المستوى الذي يعبر عن وجهة نظرك الحقيقة حول قيام مدير المدرسة بتفويض نائبه أو أحد المعلمين اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه التالية في المجالات المبينة:

1. المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة :-

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	حل مشكلات الطلبة الدراسية					
2	تخطيط سجلات الحضور والغياب					
3	متابعة سجلات الحضور والغياب					
4	متابعة الإشراف الأكاديمي للطلبة					
5	تخطيط النشاطات الطلابية اللاصفية (العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية)					
6	تقويم عملية تنفيذ برامج التدريس					
7	تخطيط المكتبة والكتب حسب متطلبات العملية التربوية					
8	تنظيم المكتبة والكتب					
9	تخطيط برامج نشاطات المكتبة					
10	تقويم برامج نشاطات المكتبة					
11	متابعة أداء هيئات التدريس					
12	تخطيط برامج تطوير التدريس أكاديميا وسلوكيا					
13	متابعة برامج تطوير التدريس أكاديميا وسلوكيا					
14	تقويم برامج تطوير التدريس أكاديميا وسلوكيا					

2. المجال الإداري والشؤون المالية :

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
15	حل المشكلات الإدارية للمعلمين					
16	متابعة الأعمال الكتابية والسجلات والملفات					
17	تنظيم وطرح المناقصات والعطاءات					
18	إعداد الموازنة العامة					
19	توفير المستلزمات والأجهزة والمعدات					

					تنظيم برامج صيانة الأبنية والمرافق العامة	20
					متابعة برامج صيانة الأبنية	21
					تقويم برامج صيانة الأبنية	
					تنظيم برامج صيانة الأجهزة والأثاث والمكاتب	22
					متابعة برامج صيانة الأجهزة والأثاث والمكاتب	23
					تقويم برامج صيانة الأجهزة والأثاث والمكاتب	24
					تخطيط برامج التنظيف الصحي والوقاية والصحة العامة	25
					متابعة برامج التنظيف الصحي والوقاية والصحة العامة	26
					تقويم برامج التنظيف الصحي والوقاية والصحة العامة	27
					تخطيط خدمة المجتمع	28
					تنفيذ برامج خدمة المجتمع	29
					تقويم برامج خدمة المجتمع	30
					تخطيط برامج المحافظة على البيئة	31
					تنفيذ برامج المحافظة على البيئة	32
					تقويم برامج المحافظة على البيئة	33

الجزء الثالث: أثر التفويض الإداري في الإدارة المدرسية على مستوى أداء المعلمين

1. مجال تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين:

الرقم	من وجهة نظري، فإن التفويض الإداري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يزيد من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية					
2	يزيد من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات					
3	يعمل على إعداد قيادات المستقبل بين المعلمين					
4	يزيد من درجة تقبل المعلمين للأعمال الإضافية					
5	يعمل على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية					
6	يزيد من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة					
7	يزيد من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل					
8	يزيد من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بوظيفة المعلم					
9	يعمل على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب مدير المدرسة					
10	يعمل على دعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع للمعلم					
11	يعمل على تحديد الأهداف الوظيفية للمعلم بشكل محدد					

2. تقوية العلاقات الإنسانية:

الرقم	من وجهة نظري، فإن التفويض الإداري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
13	يزيد من فاعلية المعلمين للعمل بروح الفرق					
14	يساعد على خفض نسبة منازعات العمل بين المعلمين					
15	يعمل على تقبل المعلمين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة					
16	يعمل على الحد من الانعزال لدى بعض المعلمين وانطوائهم عما يجري حولهم من امور في العمل					
17	يعمل على ايجاد جو من الترابط بين المعلمين داخل المدرسة					
18	يعمل على رفع مستوى الدافعية والطموح لدى المعلمين					
19	يعمل على توفير نمط علاقات إنسانية يسوده التفاهم والمشاركة بين المعلمين					
20	تتم مواجهة مشكلات العمل بين المدير والمعلم بكل صراحة وانفتاح					
21	يعمل على الشعور بالرضا والانتماء إلى المدرسة بين المعلمين					

3. رفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت لدى المعلمين :

الرقم	من وجهة نظري، فإن التفويض الإداري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
22	يعمل على توفير الوقت لدى المعلمين					
23	يساهم في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة ليؤدي المعلم مهامه					
24	يساعد على استغلال كافة أوقات المعلمين					
25	يعمل على حفز المعلمين على تخطيط إوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل					
26	يزيد من إنجاز المعلم لأعماله في الوقت المحدد					

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

الرقم: ب د ع/102/46/13/4
التاريخ: 2013/4/6

حضرة أ. لميس العلمي المحترمة ،،
معالي وزيرة التربية والتعليم ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : بأسلة يوسف محمود الثلافة ورقمها الجامعي (21110193) ، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان :

" التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأثره على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه والتعاون معها لتطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني 2013/2012 .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين
مُنسِق برنامج الإدارة التربوية

Tel 02-2799753 Fax 02-2796960 Jerusalem P.O. Box 20002
التلفون 02-2799753 فاكس 02-2796960 القدس من ب 20002

ملحق رقم (6): الإذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل لتوزيع
الأداة

State Of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education /North Hebron

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ/2644/1/30
التاريخ: 2013/04/11م
الموافق: 1434/06/01هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة (توزيع استبيان)

نُهديكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه ، أرجو تعبئة الاستبانة المرفقة للدارسة : (باسلة يوسف محمود الشلالة) بعنوان "التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأثره على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل ". على أن لا يؤثر في سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

بسم مدحت طهبوب
مدير التربية والتعليم

ح.م/ع (التعليم العام)

مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل هاتف (972-2-2292892/3/4) Tel. فاكس (+972-2-2292891) Fax

ملحق رقم (7): الإذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل لتوزيع
الأداة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education
Southern Hebron

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم
جنوب الخليل

التاريخ: ٢٠١٣/٠٤/١١ م

الرقم: ج خ / ٤٨ / ٤ / ١١٢٢

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

الإشارة: كتاب جامعة القدس رقم (ب د ع / ١٠٢ / ٤٦ / ١٣) بتاريخ (٢٠١٣ / ٠٤ / ٠٦)

بعد التحية،،،

لا مانع لدي من توزيع إستبانة الباحثة " باسلة يوسف الشلالة " على معلمي مدرستكم، والإستبانة بعنوان " التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأثره على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل " .

،،،،، مع الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم
أ. فوزي أبو هنيل

قسم التعليم العام

٢٢٨٢٣٦٦/١١٨ ع. ر. ح. ٢

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.3)	مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس والمديرية	70
(2.3)	خصائص أفراد العينة الديموغرافية الذين تم تحليل استجاباتهم	71
(3.3)	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	73
(1.4)	مفاتيح التصحيح لتحديد مستوى التفويض الإداري والإداري وأثره	77
(2.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حسب المجالات وأهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية.	78
(3.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين وأهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	79
(4.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين ومستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في المجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	80
(5.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية على أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين بحسب المجالات والدرجة الكلية.	81
(6.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين وأهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في مجال تنمية المهارات القيادية لديهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	82
(7.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين وأهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في مجال تقوية العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	82
(8.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين ومستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في مجال رفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة	84

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	الوقت لدى المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	
(9.4)	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير الجنس	85
(10.4)	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير التخصص	86
(11.4)	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة	86
(12.4)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة	87
(13.4)	نتائج اختبار (توكي) لمعرفة مصدر الفروق بين استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة	87
(14.4)	نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المرحلة الدراسية	88
(15.4)	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية	89
(16.4)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية	90
(17.4)	نتائج اختبار (توكي) لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية	90
(18.4)	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أثر التفويض الإداري في الإدارة المدرسية على أهميته في أداء المعلمين بحسب متغير الجنس	91
(19.4)	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أثر التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في أداء المعلمين بحسب متغير التخصص	92
(20.4)	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات	93

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	المعلمين حول أثر التفويض الإداري وأهميته في أداء المعلمين في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة	
(21.4)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين في أثر التفويض الإداري وأهميته في أداء المعلمين في الإدارة المدرسية بحسب متغير سنوات الخبرة	93
(22.4)	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين بخصوص أثر التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في أداء المعلمين بحسب متغير المرحلة الدراسية	94
(23-4)	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بسن استجابات المعلمين في أثر التفويض الإداري وأهميته في أداء المعلمين في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية	95
(24.4)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين في أثر التفويض الإداري وأهميته في أداء المعلمين في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية	95
(25.4)	نتائج اختبار (توكي) لمعرفة مصدر الفروق بين استجابات المعلمين بخصوص مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية بحسب متغير المديرية	96

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
123	الاستبانة في صورتها الأولى	1
128	أسماء المحكمين	2
129	الاستبانة في صورتها النهائية " بعد التحكيم "	3
133	كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية- جامعة القدس	4
134	الإذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم- الخليل لتوزيع الاستبانة	5
135	الإذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم- شمال الخليل لتوزيع الاستبانة	6
136	الإذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم- جنوب الخليل لتوزيع الاستبانة	7

فهرس المحتويات

إجازة الرسالة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
الإهداء.....	أ
الإقرار.....	أ
الشكر والعرفان.....	ب
المخلص.....	ج
Abstract.....	هـ
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.....	1
1.1 المقدمة:.....	2
2.1 مشكلة الدراسة:.....	6
3.1 أسئلة الدراسة:.....	7
4.1 فرضيات الدراسة.....	7
5.1 أهداف الدراسة:.....	9
6.1 أهمية الدراسة:.....	9
7.1 حدود الدراسة:.....	10
8.1 مصطلحات الدراسة:.....	10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	12
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	13
1.2 الإطار النظري.....	13

13.....	1.1.2 التفويض الإداري:
13.....	1.1.1.2 التعريف بالتفويض الإداري:
13.....	1.1.1.1.2 تعريف التفويض الإداري في اللغة:
14.....	2.1.1.1.2 التعريف القانوني للتفويض الإداري:
14.....	3.1.1.1.2 تعريف التفويض الإداري في علم الإدارة العامة:
15.....	4.1.1.1.2 مصطلحات لها علاقة بالتفويض الإداري:
16.....	2.1.1.2 عناصر التفويض الإداري:
17.....	3.1.1.2 مبادئ التفويض الإداري:
18.....	4.1.1.2 حدود التفويض الإداري ودرجاته:
19.....	5.1.1.2 أهداف التفويض الإداري:
19.....	6.1.1.2 مزايا التفويض الإداري:
22.....	7.1.1.2 خطوات التفويض الإداري:
23.....	8.1.1.2 المعوقات التي تواجه عملية التفويض الإداري:
24.....	9.1.1.2 تفويض السلطة:
26.....	2.9.1.1.2 أنواع السلطة:
30.....	2.1.2 أداء المعلمين:
30.....	1.2.1.2 تعريف أداء المعلمين:
31.....	2.2.1.2 منظومة أداء المعلم:
34.....	3.2.1.2 عناصر أداء المعلمين:
36.....	4.2.1.2 أهداف أداء الإدارة الفعالة:

36	5.2.1.2 معايير تصنيف أداء المعلمين:
38	6.2.1.2 أداء المعلمين الوظيفي:
39	1.6.2.1.2 مفهوم أداء المعلمين الوظيفي:
41	2.6.2.1.2 العوامل المؤثرة في أداء المعلمين الوظيفي:
43	3.6.2.1.2 محددات أداء المعلمين الوظيفي:
45	4.6.2.1.2 أهمية مفهوم أداء المعلمين الوظيفي:
46	7.2.1.2 تقييم أداء المعلمين:
47	1.7.2.1.2 مراحل تقييم أداء المعلمين:
48	2.8.2.1.2 أساليب قياس أداء المعلمين:
49	3.8.2.1.2 معايير تقويم أداء المعلمين الوظيفي:
50	2.2 الدراسات السابقة.....
56	2.1.2.2 الدراسات العربية المتعلقة بأداء المعلمين:
61	1.2.2.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتفويض الإداري
63	2.2.2.2 الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بأداء المعلمين:
68	3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة
70	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
71	1.3 المقدمة:
71	2.3 منهج الدراسة
71	3.3 مجتمع الدراسة
72	4.3 عينة الدراسة

73	5.3 أدوات الدراسة
73	6.3 صدق أداة الدراسة
74	7.3 ثبات أداة الدراسة:
74	8.3 إجراءات الدراسة
75	9.3 متغيرات الدراسة:
75	10.3 المعالجة الإحصائية:
77	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
78	1.4 تمهيد
79	2.4 نتائج الدراسة:
98	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
99	1.5 المقدمة
99	2.5 مناقشة نتائج الدراسة، حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها
109	3.5 التوصيات:
110	المصادر والمراجع
110	المراجع العربية
120	المراجع الأجنبية
123	الملاحق
139	فهرس الجداول
142	فهرس الملاحق
143	فهرس المحتويات

