

تفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي

ببلدية مصراتة

مصطفى محمد معيتيق

الأكاديمية الليبية_ مصراتة / قسم علوم التعليم.

m.amaitik@lam.edu.ly

عمر سالم عبد الدائم

كلية التربية الجامعة الاسمية الاسلامية / قسم معلمة فصل.

salamomar470@gmail.com

حواء إبراهيم القزيري

كلية التربية جامعة مصراتة / قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

hawa96hm@gmail.com

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لهذا البحث، وتكون مجتمع البحث من معلمين مدارس التعليم الثانوي بمدينة مصراتة، واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث حيث تكونت من محورين، تحتوي في مجملها على (25) فقرة، وزعت على عينة عشوائية بسيطة من معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، نتائج البحث تتمثل في:

1. أن درجة تفويض السلطة لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة جاءت مرتفعة.
2. أن درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة جاءت مرتفعة.
3. وجود علاقة طردية ضعيفة بين درجة تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة.

الكلمات المفتاحية: بلدية مصراتة، معلمين مدارس التعليم الثانوي، تفويض السلطة ، الأداء الوظيفي.

Abstract:

The aim of the current research is to identify the relationship between delegation of authority and job performance of secondary school teachers in the municipality of Misurat The two researchers used the questionnaire as a

tool to collect data ‘and it is made up of two axes ‘containing in their entirety (25) statements ‘and distributed to a simple random sample of secondary school teachers in the municipality of Misurata ‘and by relying on the descriptive and analytical approach as the appropriate approach to the current research ‘the researchers reached a group Among the most important results are:

1-The results showed that the degree of delegation of authority among secondary education school teachers in the municipality of Misurata was high ‘which is consistent with the study of both Al-Sahbani 2012 and Jahan study in 2018.

2-The results showed that the degree of job performance among secondary school teachers in Misurata municipality was high.

3-The results showed a weak direct relationship between the degree of delegation of authority and the job performance of secondary education school teachers in the municipality of Misurata.

Key words: Delegation of authority ،job performance

المقدمة :

لقد باتت التربية ضرورة ملحة لأي مجتمع يريد النهوض بواقعه للأفضل، لما لها من نتائج وآثار تعود على الفرد بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، من خلال التغيير، والتطوير الاجتماعي والتربوي، الذي فرضه التقدم العلمي والتكنولوجيا ووجود إدارة قوية قادرة على التعامل مع هذه التطورات الحاصلة في المجال التربوي والتعليمي، لذا فإن نتائج العملية التربوية معتمدة إلى حد كبير على الإدارة التربوية لما تمثله من أهمية في إنجاح العملية التعليمية، حيث تهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق أهداف المجتمع من تعليم وإعداد النشء للحياة وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع بعجلة التقدم في شتى مجالات الحياة، وذلك وفقاً لفلسفة المجتمع وظروفه الاقتصادية والاجتماعية (عبود وآخرون، 2000، ص 84)

وتعد الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من مواضيع أكثر شمولاً وهو الإدارة التعليمية. فتتعلق الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، ولقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد هدف المدير مجرد الحفاظ على النظام في مدرسته ؛ بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (أسعد، 2005، ص 13).

ولقد أشار (رمزي، 1997، ص 67) أنه إذا وُضِع في الاعتبار اتساع ميدان عمل مدير المدرسة وتفقد المتزايد في ضوء ازدياد عدد الطلبة وما رافقه من ازدياد في عدد المعلمين والدور القيادي الذي

يضطلع به القادة التربويين ومنهم المدير في توجيه هذا الوضع، فإن هذه الاعتبارات تفرض متطلبات لا يستطيع مدير المدرسة أن يفي بها لوحده، إلا إذا فوض بعض من الصلاحيات والسلطات إلى أحد المعلمين أو أكثر للقيام ببعض المهام، الأمر الذي يعطيه المجال لمتابعة مهام أخرى.

ويعد تفويض السلطة في مجال الإدارة أمراً في غاية الأهمية؛ لأنه يساعد المدير على إنجاز المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، ويزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بينه وبين المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى، مما يخدم مصلحة العمل من خلال ما يوفره من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفاعلية وشرعية التنظيم الإداري (القريوتي، 2003، ص ص ، 259، 260).

وقد أوضحت عدد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع منها ما يتعلق بتفويض الصلاحيات: على أهمية تفويض السلطة من قبل المدير للعاملين معه لما يعود بالفائدة على العملية التعليمية بشكل عام وعلى رضا من الأشخاص المفوض لهم بشكل خاص، فكانت درجة تفويض من قبل المدير للمعلمين مرتفعة مثل دراسة (أبو وطفة، 2010).

لذا جاء هذا البحث ليغطي جانباً من جوانب العملية الإدارية التربوية وهي تفويض السلطة من قبل مديري المدارس الثانوية، وجانباً آخر من الجوانب النفسية المؤثرة على العمل وهو الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

أولاً - مشكلة البحث.

في ضوء التطوير والتحديث لكافة جوانب العملية التعليمية المادية والفنية تأتي الممارسات الإدارية اليومية على رأس أجندة العمل، لما لها من تأثير مباشر على كافة أطراف العملية التعليمية، ولعل من أهم هذه الممارسات الإدارية التي تواجهها المدارس في الوقت الحاضر هي تفويض السلطة، حيث تتبلور مشكلة البحث الحالي في كيفية توفير الظروف الملائمة لعمل المعلمين من خلال تفويضهم بعض السلطات التي قد تسهم بصورة مباشرة في تحسين أدائهم الوظيفي في ظل الظروف القائمة التي يعايشها المعلمون اليوم من كثرة القرارات وتغييرها من حين إلى آخر والتي قد تؤثر على أدائهم الوظيفي.

تساؤلات البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي :

هل توجد علاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية ببلدية مصراتة ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تفويض السلطة لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة ؟
2. ما درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة ؟

ثانياً - أهداف البحث.

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي :

1. التعرف على تفويض السلطة وأهميته وأهم مزاياه ومعوقاته في الإدارة المدرسية.
2. التعرف على الأداء الوظيفي وأهميته وطرق قياسه في الإدارة المدرسية .
3. التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدي معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة.

ثالثاً- أهمية البحث.

1. يمكن الإشارة إلى أهمية البحث الحالي من الناحيتين العملية والعلمية، فمن الناحية العلمية تناول جانباً مهماً من جوانب الإدارة المتمثل في تفويض السلطة لدى المديرين باعتباره أحد المهام المؤثرة في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين، أما من الناحية العملية قد يساعد هذا البحث مديري المدارس على الوقوف على أساليب التفويض الصحيحة وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المعلمين.
2. قد يساعد في تطوير برامج للتدريب للتفويض الفعال للسلطة لدى مديري المدارس الثانوية.
3. قد يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة وتضيف رصيماً للباحثين والدارسين في مجال الإدارة التربوية.
4. يمكن أن يسهم هذا البحث في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية.

رابعاً- حدود البحث.

تتمثل حدود البحث في الآتي:

1. الحد الموضوعي:

يقتصر موضوع البحث على التركيز على تفويض السلطة وإعطائها أهمية في العمل الإداري وذلك بربطها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة.

2. الحد المكاني:

اقتصر البحث الحالي على المدارس الثانوية الواقعة داخل الحدود الإدارية ببلدية مصراتة.

3. الحد البشري:

تقتصر الحدود البشرية على معلمي المدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

4. الحد الزمني:

أجري هذا البحث خلال فصل الربيع للعام الدراسي 2019.

خامساً - مصطلحات البحث.

تحدد أهم مصطلحات البحث في الآتي:

1- تفويض السلطة : وتعرف بأنها " 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 " (فليله وعبد المجيد: 2005:321).

يقصد بالتفويض أيضاً بأنه " النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي أعلى إلى شخص آخر على مستوى تنظيمي أدنى، عندما يقبل الآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي تم تكليفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال : (القحطاني، 2012 : 80)

ويعرف إجرائياً بأنه: أن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال على المعلمين بمدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة ويمنحهم سلطاته دون أن يتدخل في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات وفقاً لما تقيسه صحيفة الاستبانة.

2- الأداء الوظيفي: وهو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة التي ترتبط وظيفته بها، وغالباً ما يحدث لبس بين الجهد والأداء، فالجهد هو الطاقة المبذولة في العمل، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (عكاشة، 2008 : 33).

ويعرف إجرائياً بأنه الناتج الذي يحققه المعلم خلال قيامه بواجباته المناطة به في مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة.

التعليم الثانوي: هي المرحلة التي تلي مرحلة التعليم الأساسي ومدتها ثلاث سنوات يدرس فيها الطالب السنة الأولى عام، وفي السنة الثانية تنقسم إلى قسمين، القسم الأدبي والقسم العلمي وهي تعد المرحلة التي تسبق المرحلة الجامعية.

بلدية مصراتة: إحدى أكبر بلديات ليبيا، تقع على الساحل الغربي، شرق العاصمة بحوالي 200 كم تشتهر بالزراعة وتعد مركز تجاري مهم في الدولة الليبية حيث تضم العديد من المصانع الاستراتيجية بما 12 مكتب خدمات تعليمية موزعة داخل الحدود الادارية بالبلدية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- تفويض السلطة:

1. مفهوم تفويض السلطة:

تتعدد المفاهيم لعملية التفويض وهذا التعدد والتنوع ناتج عن اختلاف الكُتاب أنفسهم وتنوع كتاباتهم، والتفويض يعني نقل الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته القانونية على تلك الاختصاصات المفوضة وتمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم (زويلف، 1999:67).

وعملية توزيع السلطة طبقاً لأسلوب التفويض تتم بأن يقوم أي رئيس من الرؤساء الإداريين عن مختلف درجات السلم الإداري بإعطاء أحد أو بعض أو كل معاونيه (مرؤوسيه) بعض الصلاحيات في التعرف، أو اتخاذ القرارات الخاصة ببعض الشؤون التي هي تدخل في اختصاصه، وبذلك يعمل على توسيع حرية التصرف وعدم مركزية كل الشؤون في أيدي الرؤساء، وإلى المدى الذي يدفع بالسلطة من أعلى إلى الأسفل (عاف، 2000:175).

ومن هذا فإن عملية التفويض تعتبر من أنجح الطرائق المستخدمة في تطوير العاملين وتحسين ادائهم واستثمار أوقاتهم بصورة أمثل، وذلك بتركيز المدراء على الأنشطة المهمة والرئيسية وتفويض الأنشطة الثانوية الأخرى إلى المرؤوسين للقيام بها (بكد، 2005: 99).

ويعتبر تفويض السلطة من أهم الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات الإدارية والأشخاص العاملون في هذه المؤسسات، من أجل توزيع السلطة بما يضمن تسهيل العملية الإدارية وتخليصها من أية تعقيدات أو مشكلات إدارية.

2. أهمية تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة وسيلة أساسية لحياة التنظيم حيث يساعد على انطلاق الأفراد في أعمالهم والتصرف الفوري لمقابلة مشاكل العمل مع ترك الفرصة لرئيس ليتفرغ للأعمال الرئيسية ، حيث أن من ميزات التفويض أنه يطور المديرين ويفتح لهم قنوات الاتصال، وينبغي على المديرين أن يركزوا على الجوانب التنموية

للتفويض، أكثر ما ينجح التفويض عندما يهيئ المدير بيئة مساندة ومؤيدة للمرؤوسين ويعطيهم المعلومات المرتدة الضرورية والتوجيهات اللازمة لإنجاز المهمة وبشكل عام يجب أن يتولى المرؤوس القيام بالمهام المتوقعة منه بينما يهتم المدير بالمهام ذات الطبيعة الخاصة.

3. أهداف تفويض السلطة:

يهدف تفويض السلطة إلى تحقيق ما يلي:

أ-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 (فليه، عبد الحميد، 2005:323).

ب- التطوير الإداري:

إن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات العامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال ذات الأهمية الأكبر(البرادعي، 1999:111).

ج- الصحة التنظيمية:

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

د-التنمية الإدارية:

يعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للموظفين الأداء الجيد لتفويضهم ببعض الصلاحيات وترك حرية التعامل معهم. كما أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطوارئ تخلق لدى المفوض رؤية فكرية والاطلاع على معلومات جديدة واكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات (كنعان 2009، ص240).

هـ- توفير الكفاءة الإدارية:

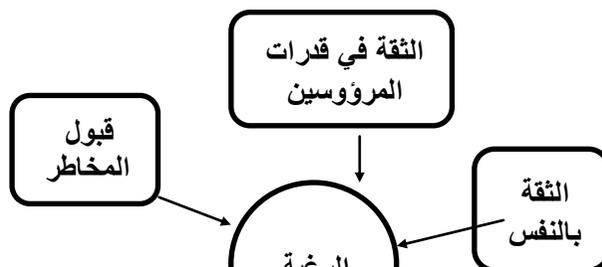
حيث أن التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية ولمن لديه استعداد للعمل والإنجاز (حبتور، 2009: 169).

خطوات عملية تفويض السلطة:

وهناك عدة خطوات عند عملية التفويض ويمكن الإشارة إليها في الآتي: (الاسطل، 2009: 140)

- 1- أن يعرف مدير المدرسة قدرات وطاقات واستعدادات وميول ونفسيات وظروف المعلمين بشكل عام قبل عملية التفويض ؛ لأنه من غير الجائز تكليف أحدهم للقيام بالعمل المراد القيام به.
- 2- أن يعرف المدير أنه ليس من الجائز أن يفوض كل الامور الموكلة إليه إلى مرؤوسيه.
- 3- أن تكون المهمة المراد تفويضها محددة بوضوح ولا يحيطها غموض أو تخمينات وأن تكون مكتوبة
- 4- وضع مقاييس لمستويات الأداء حتي يمكن الحكم في ضوئها على مدى نجاح تنفيذ العمل الذي وكل به أحد مرؤوسيه.
- 5- السماح للمرؤوس الذي فوض إليه العمل الاستعانة بالمدير وقت الحاجة بطرح الاستفسارات والتوضيحات، وتحديد المسؤوليات بوضوح.
- 6- توفير كافة الموارد المطلوبة لإنجاز المهمة الموكلة إلى المرؤوس.
- 7- تحديد إجراءات المتابعة والمراجعة للتأكد من أن الانجاز المطلوب يسير بنجاح.
- 8- تزويد المعلمين بالسلطة اللازمة لتنفيذ المهمة الموكلة لهم وتحمل مسؤولية في ذلك.
- 9- المحاسبة على أساس المسؤوليات التي تم تفويضها، فالتفويض لا يعفي المدير من المسؤولية فهي تقع على عاتقه في النهاية.

ومن الأمور التي يجب على المدير تفويضها لمرؤوسيه ويتحملون مسؤولية نتائج إنجازها المسائل التي تتكرر خلال اليوم الدراسي، والقرارات الروتينية، والأعمال التي تتطلب وقتاً طويلاً لإنجازها والأعمال التي لا تتطلب مهارات عالية، وبالتالي يستطيع أن يقوم بها أغلب المرؤوسين (الغزاوي، 2012: 30).



الشكل رقم (1) يوضح مهارة تفويض السلطة (ثابت، 2010: 46) .

4.مزايا تفويض السلطة:

ذكر كل من العمارة (1999)، وكنعان(2009) أن هناك عدة مزايا تترتب على تفويض القائد

لبعض اختصاصاته وسلطاته والتي كشفت عنها التطبيقات العملية :

1. إن تفويض السلطة يساعده على توزيع جزء من مهامه مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من أن يضيق جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة.

2. إن التفويض 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.
3. أن القائد من خلال التفويض يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه في تقديم خبراتها من خلال اشتراكها في صنع القرارات.
4. إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ذلك لأن إعطاء القائد لمن فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضه به يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.
5. أن تفويض السلطة يحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي تتم فيها عملية التفويض، فالعمل الإداري مع التفويض 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.

وعليه أن عملية التفويض تتيح الفرصة لكثير من العاملين بالمدرسة للقيام بمهام إدارية إسهمة بمديري مدارسهم، وبالتالي لا تكون الإدارة حكراً على المدير وإنما يشترك المدير فيها عدد من العاملين بالمدرسة يقاسمهم فيها بعض السلطات والصلاحيات وفقاً لقدراتهم ورغباتهم واستعداداتهم بما يرفع من الروح المعنوية للمعلمين ويزيد من أدائهم الوظيفي في مناخ يسوده الالفة والتعاون والمحبة بين الجميع.

1- تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (النميان، 2003: 37).

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة و يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباتها (المليلجي، 2011، 90).

واعتبر (الخرامي، 1999: 19) الأداء الوظيفي : "سلوك يحدث نتيجة سلوك"، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته ام فرضها عليه آخرون.

وتشير مجموعة المفاهيم السابقة إلى أن الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد.

2- عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الاداء من مجموعة من العناصر من اهمها : (عكاشة، 2008 :34).

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة. المتمثلة في المعلومات العامة عن الوظيفة، والمهارات الفنية والمهنية والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من معلومات عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات لتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار السرعة في الإنجاز المطلوب.

4- المثابرة والجدية: وهي التفاني في العمل وتحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف إلى الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

4- مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة وتتطلب من القائمين عليها التخطيط لها مسبقاً مبني على أسس سليمة وفق ما تقتضي حاجة المؤسسة والشكل الآتي يوضح ذلك :



الشكل رقم (2) يوضح مراحل تقييم الاداء.

المصدر: (الميثمي، 2003، ص 206)

4.العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين رئيسين، هما: (السلمي، 1985، ص 1- عوامل فنية وتشمل: التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل. لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

2- عوامل إنسانية وتشمل: القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد بالآتي: المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب، والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد بالآتي: ظروف العمل المادية، و ظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد، فالرغبة في العمل والتحفز لأدائه تحدد الظروف المادية، والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته

أما المقدرة على العمل فقد تُكتسب بالتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينمىها التعليم ويصقلها التدريب، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا وهما: المعرفة والمهارة.

5- طرق تقييم الأداء.

لتقييم الاداء هناك عدة طرق نذكر منها : (النميان، 2003: 77).

- 1- التقييم بالنتائج. وفي هذه الطريقة يتم تقييم الأداء في ضوء ما أحرزه الفرد من نتائج خلال فترة معينة وفي هذا يتم وضع أهداف قابلة للقياس.
- 2- التقييم بالصفات. ويتم في هذه الطريقة التقييم بناء على صفات الفرد الشخصية مثل الولاء للمؤسسة، والتعاون، والمبادأة، والعدالة وتحمل المسؤولية، وتشمل مدى معرفة الفرد بالعمل، والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- 3- التقييم على أساس وظائف الإدارة. حيث يقيم المدير على مدى قدرته على ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجه ورقابة حيث تستخدم هذه الوظائف كمقياس على مدى كفاءة المدير في عمله.

دراسات سابقة:

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

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميههم واستخدمت الاستبانة كأداة الدراسة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغ مجتمع الدراسة (4080) معلماً ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (542) معلماً ومعلمة، اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت من جزئين الجزء الاول / لقياس تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية يتكون من (21) فقرة، والجزء الثاني / لقياس فعالية الإدارة المدرسية يتكون من (53) فقرة، استخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعاملات الارتباط وأهم النتائج التي توصلت إليها: درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بغزة كانت بدرجة جيدة بنسبة 72.6% .

2. دراسة السحباني (2012). بعنوان: " تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلميههم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلميههم من وجهة نظرهم واستخدمت الاستبانة كأداة الدراسة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع الدراسة (4050) معلم ومعلمة، سحبت عينة الدراسة البالغ عددها (446) معلماً ومعلمة، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث اشتملت على قسمين: تفويض السلطة ويتكون من (5) مجالات، والرضا الوظيفي ويتكون من (6) مجالات وكان مجموع فقراتها (116) فقرة، وقد استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل الإحصائي، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : يوجد تفويض للسلطة مرتفعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمعلميههم ديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت جيدة، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وجود علاقة طردية قوية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة.

3. دراسة السعود، رحيم (2014) : بعنوان (درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، وبلغت مجتمع الدراسة (367) وعينة الدراسة (206) اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من جزئين: الأول لقياس درجة تفويض

السلطة، والأخر لقياس مستوى الأداء الوظيفي، ولتحليل الإحصائي استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأكاديمية جاء مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأكاديمية جاء مرتفعاً أيضاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

4- دراسة جهان (2018) : بعنوان " تفويض السلطة وعلاقته بالإدارة الأزمات المدرسة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة بإدارة الأزمات بمدارس التعليم العام بمدينة مصراتة، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (4132) معلماً (12610) معلمة، تم سحب عينة من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (261) معلماً ومعلمة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها : مستوى تفويض السلطة بالإدارات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة بشكل جيد، حيث أظهر المعلمون موافقتهم على أغلب عبارات الاستبانة.

ومن خلال ما عرض من الدراسات السابقة يمكن أن نلاحظ بعض النقاط من أهمها:

1- معظم الدراسات السابقة أظهرت اتفاقاً على أن ممارسة تفويض السلطة من قبل مدراء المدارس لمعلميهم كانت بين المرتفعة والمتوسطة.

2- معظم الدراسات السابقة ركزت على تفويض السلطة باعتباره متغيراً مستقلاً يمكن أن يؤثر في العديد من المتغيرات الإدارية مثل الرضا الوظيفي والفاعلية والأداء الوظيفي وهو ما يتفق مع هدف هذا البحث.

3- اتفقت معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهو ما يتفق مع البحث الحالي.

إجراءات البحث الميدانية :

يتناول هذا الجزء من البحث الإجراءات الميدانية من خلال استعراض الأهداف الميدانية وأداة البحث، ومجتمع وعينة البحث، وإجراءات التطبيق، ثم عرض نتائج البحث وتحليلها.

1. الأهداف الميدانية للبحث:

أ- التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية لمعلميهم ببلدية مصراتة.

ب- التعرف علي درجة الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الثانوية لمعلميهم ببلدية مصراتة.

ج- العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة.

2. مجتمع البحث.

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة.

3. عينة البحث.

تم اختيار عينة البحث بطريقة طبقية عشوائية من معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة والبالغ عددهم (81) معلماً ومعلمة.

4. منهج البحث.

استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق أهداف البحث حيث يعرف بأنه "أسلوب من الأساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة، أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" . (دويدري، 2000 : 183)

5. أداة البحث.

تمثلت أداة البحث في الاستبانة والتي أعدت لجمع البيانات من أفراد عينة مجتمع البحث بحيث اشتملت على ثلاث جوانب رئيسية:

الجزء الأول : يشتمل على البيانات الشخصية عن المستجيب وهي (الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة).

الجزء الثاني : يتضمن (12) فقرة تقيس تقدير أفراد عينة البحث لمستوى تفويض السلطة لديهم.

الجزء الثالث : يتضمن (13) فقرة تقيس تقدير أفراد عينة مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

6. الاستبانة في صورتها المبدئية:

تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين في مجال التربية والإدارة التعليمية، وذلك للتأكد من مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذي وضع من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها لمحاور الاستبانة، وإبداء الرأي بالتعديل أو الحذف أو الإضافة، وتم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لمقترحات السادة المحكمين ، موزعة على محورين، محور تفويض السلطة (12) فقرة، ومحور الأداء الوظيفي (13) فقرة ، بحيث أصبح العدد الاجمالي لفقرات الاستبانة (35) فقرة.

7. صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة مصراتة لإبداء الرأي والحكم على مناسبة الفقرات لمحاوّر البحث وكذلك مدى ملاءمتها للبحث، حيث تم حذف وتعديل بعض الفقرات واستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (25) فقرة موزعة على محورين.

8. ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ بعد تطبيقها على عدد (71) من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة حيث بلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.822) مما يعني تمتع الأداة بدرجة ثبات عالية.

9. إجراءات التطبيق الميداني :

قام الباحثون بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث وذلك نهاية فصل الربيع من العام 2019م، وقد استلما من جملة الاستبيانات الموزعة (71) استبياناً من أصل (81) استبياناً مستهدفاً، وكانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

10. المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ الاستبيانات الصالحة والموزعة على أفراد عينة البحث، قام الباحثون بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت عدة مقاييس إحصائية هي : (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa) لحساب معامل ثبات الاستبيان).

وقد استخدم المقياس التالي للحكم على درجة فقرات الاستبانة كالاتي:

1- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (1 - 1.66) فهذا يعني درجة استجابة منخفضة.

2- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (1.67 - 2.33) فهذا يعني درجة استجابة متوسطة.

3- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (2.34 - 3) فهذا يعني درجة استجابة مرتفعة.

الإجابة على تساؤلات البحث:

1-الإجابة على التساؤل الميداني الأول:

للإجابة على التساؤل الفرعي الأول: ما درجة تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لجميع الفقرات وذلك لمعرفة درجة تفويض السلطة لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي ببلدية مصراتة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (1) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تفويض السلطة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يفوض المدير أحد المعلمين بتوزيع الطلاب على الصفوف في بداية العام الدراسي.	2.53	0.752	5	مرتفع
2	يفوض أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسية.	2.29	0.868	7	متوسط
3	يفوض أحد المعلمين بمتابعة جدول الحضور والغياب.	2.61	0.743	3	مرتفع
4	يفوض أحد المعلمين بمتابعة النشاط التفاعلي لطلبة المدرسة.	2.67	0.512	2	مرتفع
5	يفوض أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة	2.67	0.627	2	مرتفع
6	يفوض أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الاجتماعية.	2.59	0.667	4	مرتفع
7	يفوض أحد المعلمين بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة علي استفساراتهم حول سلوك أبنائهم.	2.08	0.921	8	متوسط
8	يفوض أحد المعلمين بقبول الطلاب الجدد.	1.91	0.937	11	متوسط
9	يفوض أحد المعلمين بالأعداد للاجتماعات لمجلس أولياء أمور الطلبة بالمدرسة.	2.07	0.915	9	متوسط
10	يفوض أحد المعلمين بمتابعة الخطابات الرسمية والبيانات والمعلومات التي تصل مكتب التعليم.	1.97	0.877	10	متوسط
11	يفوض أحد المعلمين بإعداد قائمة القرطاسية اللازمة	2.47	0.790	6	مرتفع
12	يفوض أحد المعلمين أو أكثر بالأشراف علي حفظ الوسائل التعليمية	2.95	0.728	1	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (1) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع البحث على فقرات تفويض السلطة لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.95 – 1.91)، وبمستوى مرتفع لكل فقرات المحور، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (12) ونصها: يفوض أحد المعلمين أو أكثر بالأشراف علي حفظ الوسائل التعليمية، بمتوسط حسابي (2.95) ، وانحراف معياري (0.728) ، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرتان (3 ، 4) ونصهما : يفوض أحد المعلمين بمتابعة النشاط التفاعلي لطلبة المدرسة بمتوسط حسابي (2.67) ، وانحراف معياري (0.512)، يفوض أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.627)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (3) ونصها : يفوض أحد المعلمين بمتابعة جدول الحضور والغياب، بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.743)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (6) ونصها: يفوض أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.667)، وجاءت الفقرة (1) في المرتبة الخامسة ونصها : يفوض المدير أحد المعلمين بتوزيع الطلاب على الصفوف في بداية العام الدراسي بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.752)، وجاءت الفقرة (11) في المرتبة السادسة ونصها : يفوض أحد المعلمين بإعداد قائمة القُرطاسية اللازمة بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.790)، وجاءت الفقرة (2) في المرتبة السابعة ونصها : يفوض أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسة بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.868) وجاءت الفقرة (7) في المرتبة الثامنة ونصها : يفوض أحد المعلمين بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة علي استفساراتهم حول سلوك أبنائهم بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.921) وجاءت الفقرة (9) في المرتبة التاسعة ونصها : يفوض أحد المعلمين بالأعداد للاجتماعات لمجلس أولياء أمور الطلبة بالمدرسة بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.915)، وجاءت الفقرة (10) في المرتبة العاشرة ونصها : يفوض أحد المعلمين بمتابعة الخطابات الرسمية والبيانات والمعلومات التي تصل مكتب التعليم بمتوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.877)

2- الإجابة على التساؤل الميداني الثاني:

للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني : ما درجة الأداء الوظيفي لدي معلمي المدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لجميع الفقرات وذلك لمعرفة درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي ببلدية مصراتة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (2) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الأداء الوظيفي.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
مرتفعة	1	0.308	2.92	احرص علي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.	1
مرتفعة	6	0.546	2.76	أحافظ علي قنوات الاتصال المرنة مع مديري.	2
مرتفعة	3	0.546	2.88	أقيم أدائي بسبب معرفتي بما هو مطلوب مني.	3
مرتفعة	1	0.360	2.92	ألتزم بأخلاقيات المهنة وقيمها داخل الصف وخارجه.	4
مرتفعة	6	0.308	2.76	أحرص علي استخدام الوسائل التكنولوجية.	5
مرتفعة	6	0.429	2.76	استخدام أساليب تعليم تدريسه متنوعة مع طلبي.	6
مرتفعة	7	0.491	2.70	أربط بين أهداف المادة والمواد الأخرى.	7
مرتفعة	8	0.570	2.64	ألتزم بما يتفق عليه المعلمون في الاجتماعات.	8
مرتفعة	10	0.587	2.57	أشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة.	9
مرتفعة	4	0.624	2.81	أبتادل الخبرات مع المعلمين داخل وخارج المدرسة.	10
مرتفعة	5	0.457	2.80	أبذل قصارى جهدي في إعداد خططي المدرسية.	11
مرتفعة	9	0.400	2.59	أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.	12
مرتفعة	2	0.281	2.91	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف من خلال الجدول اليومي للحصص الدراسية.	13

يتبين من الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع البحث على فقرات محور الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.92 - 2.57)، وبمستوى مرتفع لكل الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرتان (4،1) ونصهما: احرص علي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.308)، ألتزم بأخلاقيات المهنة وقيمها داخل الصف وخارجه، بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.360)، وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (13) ونصها : ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف من خلال الجدول اليومي للحصص الدراسية، بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.281)، ويشير هذا إلى حرص مدير المدرس على تطبيق النظام العام من خلال متابعة المعلمين في تأدية حصصهم اليومية وذلك من خلال الجدول اليومي بالمدرسة، وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة (3) ونصها : أقيم أدائي بسبب معرفتي بما هو مطلوب مني، بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.546)، وجاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة (10) ونصها : أبتادل الخبرات مع المعلمين داخل وخارج المدرسة، بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.624)، ويشير هذا إلى حرص مديري المدرسة

على تبادل الخبرات بينه وبين المعلمين فيستفيد من خبرات المعلمين القدامى ويدعم بخبرته المعلمين الجدد منهم، وجاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة (11) ونصها : أبذل قصارى جهدي في إعداد خططي المدرسية، بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.457)، وجاءت بالمرتبة السادسة الفقرتان (5،6،2) والتي تنص : استخدام أساليب تعليم تدرسه متنوعة مع طلبتي، بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.429)، أحرص على استخدام الوسائل التكنولوجية، و بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري 0.308 أحافظ على قنوات الاتصال المرنة مع مديري بمتوسط حسابي، (2.76) وانحراف معياري (0.546) وجاءت بالمرتبة السابعة الفقرة (7) والتي تنص : أربط بين أهداف المادة والمواد الأخرى، و بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.491)، وجاءت بالمرتبة الثامنة الفقرة (8) والتي تنص : ألتزم بما يتفق عليه المعلمون في الاجتماعات، و بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.570)، يرجع إلى حرص المعلمين على التعاون مع بعضهم البعض والارتقاء بالعملية التعليمية وحرصهم على الرفع من مستوى طلابهم وتنمية مهاراتهم. وجاءت بالمرتبة التاسعة الفقرة (12) والتي تنص : أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، و بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.400) ، ويعكس حسن معاملة المدير للمعلمين والعلاقات الإنسانية الجيدة داخل المدرسة). وجاءت بالمرتبة العاشرة الفقرة (9) والتي تنص أشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة، بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.587)

3- الإجابة على التساؤل الميداني الثالث:

للإجابة على التساؤل الفرعي الثالث وهو: ما العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟ استخدم معامل الارتباط سبيرمان لإيجاد العلاقة بين المتغيرين ويمكن النظر إلى الجدول التالي:

الجدول رقم (3) معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	قوة ونوع الارتباط
تفويض السلطة	0.188	0.117	طردى ضعيف
الأداء الوظيفي			

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط بيرسون قيمته (0.188) وهو دال عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي يمكن تفسير نتيجة العلاقة على أنها علاقة طردية ضعيفة، ففي حين أحدث تفويض السلطة أثراً إيجابياً على الأداء الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي ببلدية مصراتة ، إلا أن هذا التأثير هو تأثير ضعيف.

تفسير ومناقشة النتائج :

تناول البحث الحالي العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمين مرحلة التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، وقد أنطلق هذا البحث من خلفية نظرية مفادها أن مديري المدارس يكلفون بأعمال ومهام كبيرة خلال تأديتهم لأعمالهم اليومية، وبالتالي فإنهم مضطرون بتفويض جزءاً من مهامهم وواجباتهم لمعلميهم، وكما يعرف الجميع أن المعلمين مكلفون هم أيضاً بأعمالهم التربوية المتمثلة في الجداول الدراسية التي يكلف بها كل معلم حسب تخصصه وخبرته في المجال التربوي إضافةً إلى الأعمال التي يفوضون للقيام بها من قبل مديريهم، ولهذا حاول البحث الإجابة على التساؤلات الرئيسية تمثل السؤال الأول/ في معرفة درجة تفويض السلطة لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، وقد أظهرت نتائج البحث أن درجة تفويض السلطة جاءت بدرجة مرتفعة، وهو ما يتفق مع دراسة كلاً من دراسة (السحباني، 2012) ، ودراسة (جهان، 2018)، ودراسة (السعود، رحيم 2014)، ويشير ذلك إلى وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية التفويض في العمل الإداري، وكذلك الثقة الكبيرة في معلميهم، حيث يتضح ذلك من الجدول رقم (1) أن الفقرتين رقم (1) ، و(3) جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة على التوالي (يفوض المدير أحد المعلمين بتوزيع الطلاب على فصول المدرسة بداية العام الدراسي - يفوض أحد المعلمين بمتابعة جدول الحضور والغياب) يرجع ذلك إلى ثقة مدير المدرسة بمعلميه، وذلك بإسناد إليهم بعض من الاختصاصات والمهام المتعلقة به للقيام بها، وفيما يتعلق بالنشاطات الثقافية والرياضية والاجتماعية فقد جاءت الفقرات (4،5،6) بدرجة مرتفعة وقد يشير هذا إلى حرص المديرين على أعلى نسبة في هذه الأنشطة لما لها من أثر إيجابي على كل من المعلمين والطلاب، ومن المعروف أن هذه الأنشطة تستهلك جزء كبير من الوقت في الأعداد والتنسيق، وجاءت الفقرتين (11) ، و(12) بدرجة مرتفعة ويرجع هذا إلى حرص مديري المدارس الثانوية على تفويض المعلمين بإعداد قائمة بالقرطاسية اللازمة للمدرسة لما تتطلبه من متابعة يومية لمعرفة النقص في هذه الأدوات ومراسلة مراقبة التعليم بخصوصها ، مع تفويض المعلمين بالأشراف على حفظ الوسائل التعليمية وذلك باختيار المعلمين الأكثر دراية ومعرفة بهذه الوسائل لما لها من طرق وإجراءات في عملية حفظها وخاصة المواد السامة أو الخطرة أو النادرة وهذه تتطلب معرفة قد لا تكون متوفرة حتى عند المديرين

أنفسهم، أما الفقرات (7، 2، 8، 9، 10) فقد جاءت بدرجة متوسطة وهي يتم فيها التفويض ولكن ليس بالدرجة الكبيرة لما لهذه الفقرات ارتباط بالنظام وسير العمل والمتمثلة في الجدول المدرسي، ومقابلة أولياء أمور الطلاب والتي تتطلب مقابلة شخصية مع مدير المدرسة والعمل على حل مشاكل الطلاب الأمر الذي قد لا يوفق فيه المعلمين بوجود عملهم التدريسي بالمدرسة، أما فيما يتعلق بأقل فقرات من حيث الترتيب فكانت الفقرة (8) و(10) والمتعلقة بمتابعة الخطابات التي تصدر من الوزارة بصورة مباشرة وذلك لما لهذه الخطابات من أهمية في اتخاذ القرارات أو اتخاذ الإجراءات التي تتعلق بسير العمل بالمدرسة وبسبب انشغال المعلمين بالدرجة الأولى بعملية التدريس ذات الأعباء الكثيرة التي لا تسمح للمعلم بالتدخل في هذه الأعمال الحساسة، وكذلك قبول الطلاب الجدد لما لمدير المدرسة من دور في الوقوف على قبول هؤلاء الطلاب الجدد من حيث الاطلاع على ملفاتهم الشخصية وإعطائهم التعليمات وشروط القبول والتوقيع على اللوائح الخاصة بالمدرسة من قبل الطلاب والتشديد على الالتزام بهذه الاجراءات.

وفيما يتعلق بالتساؤل الثاني عن درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، أظهرت نتائج البحث أن درجة الأداء الوظيفي لدى معلمون التعليم الثانوي جاءت بدرجة مرتفعة وهو ما يتفق مع دراسة (السعود، رحيم، 2014)، ويشير هذا الارتفاع إلى أن معلمي هذه المرحلة حريصون على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المراد تحقيقها، مع ألتزم بأخلاقيات المهنة وقيمها داخل الصف وخارجه، حيث جاءت الفقرتين (4، 1) في المرتبة الأولى مكررة، وهي حرص المعلمين على الحضور والانصراف من خلال التزامهم بالجدول اليومي المعد من قبل إدارة المدرسة، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بمواعيد الحضور والانصراف بدرجة كبيرة وفي المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي، كذلك أظهرت نتائج الجدول (2) أن المعلمون لديهم المعرفة والدراية التامة بالأعمال التي يقومون بها سواء الاعمال التدريسية أو الاعمال التي فوضت لهم من قبل مديريهم، وقد يكون هذا راجع إلى الرغبة في القيام بهذه الأعمال، كذلك يظهر الأداء الوظيفي في حرص المعلمين على تبادل الخبرات والتعاون في حل المشكلات التي تواجه المدرسة وذلك بالاستفادة من ذوى الخبرة الطويلة في مجال التعليم، وهم يحرصون على استخدام وسائل التقنية والاستفادة منها في مجال التدريس والذي ينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للمعلمين، كذا يحرص المعلمون على إعطاء أهمية بالنسبة للاجتماعات المدرسية وذلك بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه فيها، كما أن الأنشطة التربوية تمثل جزء كبير من عمل المعلمين التدريسي، والذي ينعكس بشكل ايجابي على سير العملية التعليمية بالمدرسة.

وفيما يتعلق بالتساؤل الأخير عن ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والاداء الوظيفي لدي معلمي المدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، فقد أظهرت نتائج البحث في الجدول رقم (3) انه توجد علاقة طردية ضعيفة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي أي كلما زاد تفويض السلطة كلما زاد الأداء الوظيفي للمعلمين، ولكن بدرجة ضعيفة وهذا ما اتفق مع دراسة (السعود، رحيم 2014). وهذا يؤكد على أهمية درجة تفويض السلطة ليس لتخفيف عبء العمل على مديري المدارس وجعلهم يعملون في ظروف أكثر ايجابية ؛ بل يتعدى هذا إلى زيادة الأداء الوظيفي لدى المعلمين أنفسهم والذي ينعكس في كلتا الأحوال بالإيجابية على العمل داخل المدرسة وخارجها.

ملخص النتائج :

تلخص نتائج هذا البحث في النقاط التالية:

1. أن درجة تفويض السلطة لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة جاءت مرتفعة.
2. أن درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة جاءت مرتفعة.
3. وجود علاقة طردية ضعيفة بين درجة تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة.

التوصيات :

في ضوء النتائج يوصي الباحثون بالآتي:

- 1- بتخصيص مندوبين عن المدارس وذلك بمتابعة المراسلات والخطابات الرسمية من وإلى المدارس.
- 2- العمل على إقامة الأنشطة التربوية المختلفة داخل المدارس والعمل على تشجيع المعلمين على القيام بها.
- 3- الاهتمام بأراء المعلمين وإشراكهم في عمليات التخطيط والتنظيم بالمدرسة.
- 4- التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة وذلك من خلال زيادة مساحة التفويض وإشراك المعلمين في تنفيذ المهام الفعالة القابلة للتفويض.

المقترحات :

يقترح الباحثون الآتي:

- 1- إجراء دراسات لدرجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس التعليم الأساسي.
- 2- إجراء دراسة لمعرفة أهم معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

المراجع :

- 1- الأسطل، أميمة عبد الخالق (2009). "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر " رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- 2- البرادعي، عرفان (1999). مديري المدرسة الثانوية، دمشق: دار الفكر.
- 3- بكدة، موسى عبد الرحمن (2005). "كيفية إدارة الوقت ومعوقات وأثر بعض العوامل والمتغيرات فيها لدى مديري الثانويات التخصصية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الفاتح.
- 4- جهان، حنان (2018). "تفويض السلطة وعلاقته بالإدارة الأزمات المدرسة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا، مصراتة.
- 5- حبتور، عبدالعزيز (2009). مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 6- الخزامي، عبدالحكيم (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، بغداد: مطبعة بغداد.
- 7- دويدري، رجاء وحيد (2000)، الطبعة الرابعة، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دمشق، دار الفكر، .
- 8- غزاوي، راوية تيسير (2012) " إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم شمال الأردن من وجهة نظرهم "كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- 9- رمزي، عبدالقادر (1997). الإدارة المدرسة والإشراف التربوي، عمان: المكتبة الوطنية.
- 10- زويلف، مهدي، حسن وآخرون (1999). التنظيم والاساليب واستشارات الادارية، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
- 11- زهير ثابت، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات الإدارية، <http://llcamecenter.cpm-library2010>
- 12- السحباني، إبراهيم (2012). "تفويض السلطة لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي معلمهم"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- 13- السعود، راتب، رحيم، نظيمة (2014). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها)، عمان الأردن
- 14- السلمي، علي (1985)، السلوك الإنساني في الإدارة القاهرة، مكتبة غريب،.
- 15- النميان، عبد الله عبد الرحمان (2003). " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الإدارية.

- 16- عبود، عبد الغني وآخرون (2000). الطبعة الثالثة، إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- 17- عساف ، عبد المعطى (2000). مبادئ الإدارة : المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، عمان: المكتبة الوطنية ، .
- 18- عكاشة، أسعد أحمد (2008). " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي "، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة .
- 19- العمارة، مُجدد حسن (1999). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.
- 20- فليه، فاروق وآخرون (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان: دار المسيرة.
- 21- القحطاني، علي فهدان مُجدد (2012). " تطوير أداء مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية باستخدام مدخل إدارة الوقت "، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- 22- القريوتي ، مُجدد (2003). اتجاهات شاغل الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (43) العدد(2) ، 257_304.
- 23- كنعان، أحمد علي (2009). تقييم برامج تربية المعلمين ومخرجاتها وفق معايير الجودة من وجهة نظر طلبة السنة الرابعة في قسم معلم الصف وأعضاء الهيئة التعليمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد(4).
- 24- المليجي، رضا إبراهيم (2011). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، .
- 25- الهيتمي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان : دار وائل للنشر .