



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.19, Issue 23 (2023), 12036 - 12068

USRIJ Pvt. Ltd

أثر تفويض الصلاحيات الإدارية على فعالية أداء المعلم في مدارس محافظة اربد في المملكة الاردنية

الهاشمية

د. وفاء برهان احمد البرقاوي، دكتورة إدارة الأعمال، استاذ مساعد، المملكة الاردنية الهاشمية

Wafab8911@gmail.com

د. جهاد محمد علي مصطفى، دكتورة مناهج العلوم وأساليب تدريسها، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك،

المملكة الاردنية الهاشمية

[jihadmef@yu.edu.jo](mailto:jihadmaf@yu.edu.jo)

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ودرجة تفويض الصلاحيات الإدارية على فعالية أداء المعلم في مدارس محافظة اربد، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥١٥) معلما ومعلمة للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣) في مدارس محافظة اربد، واعتمد الباحثان أسلوب التحليل الإحصائي لأسئلة وفرضية الدراسة لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية.

خلصت الدراسة الى أن مستوى تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المعلمين من كلا الجنسين أتى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، كما أتت درجة فاعلية أداء المعلمين متوسطة أيضا بمتوسط حسابي (٣,٠١)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية، ومستوى فاعلية أداء المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الجانبين (٠,٠٦)، وهي قيمة منخفضة للغاية وغير دالة إحصائياً

أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم، بعمل دراسة ومسح بإشراك المعلمين والتنسيق معهم، لمعرفة أهم المهام والأعمال والمسؤوليات التي يجب أن تكون من ضمن صلاحياتهم، دون اللجوء إلى الإدارة. لمعرفة الطريقة التي يجب أن يتخذها للقيام بالعمل، كما أوصت بعدم التدخل الدائم من قبل المدراء أو المشرفين في الأساليب أو الطرق التي يقوم بها المعلم، لإنجاز بعض المهام أو الأعمال المختلفة، بل تقييم النتائج فقط.

الكلمات المفتاحية : التفويض، الصلاحيات، تفويض الصلاحيات الإدارية، الفعالية، فعالية الأداء



The effect of delegating administrative powers on the effectiveness of teacher performance in Irbid Governorate schools in the Hashemite Kingdom of Jordan

Dr. Wafaa Burhan Ahmed Al Barqawi PhD, Business Administration, Assistant Professor,
Jordan

Dr. Jehad Mohammad Ali Mustafa PhD, Science Curricula And Teaching Methods, Faculty
Of Science Education, Yarmouk University, Jordan

Abstract

The results of the study aimed to know the impact and degree of delegation of administrative powers on the effectiveness of teacher performance in schools in Irbid Governorate. The study sample consisted of (515) male and female teachers for the academic year (2022/2023) in schools in Irbid Governorate. The researchers adopted the statistical analysis method for the questions and hypothesis of the study to calculate Means and standard deviations, the study concluded that the level of delegation of authority from the point of view of teachers of both genders was moderate with a mean of (2.99), and the degree of effectiveness of teachers' performance was also medium with a mean of (3.01). The results of the study also showed that there is no statistically significant relationship between the level of delegation of administrative powers and the level of effectiveness of teachers' performance. The value of the correlation coefficient between the two sides was (0.06), which is a very low value and not statistically significant

The study recommended the need for the Ministry of Education to conduct a study and survey involving teachers and coordinating with them, to know the most important tasks, work and responsibilities that should be within their powers, without resorting to the administration. To know the method that should be taken to carry out the work, it also recommended not to constantly interfere by principals or supervisors in the methods or ways in which the teacher performs, to accomplish some different tasks or work, but rather to evaluate the results only.



Keywords : Delegation, powers, delegation of administrative powers, effectiveness, effectiveness of performance

١ - المقدمة

المعلم هو الواجهة المباشرة والأمامية في التعامل مع الطلبة وأولياء الأمور، وهو من يقدم الخدمات التعليمية المباشرة لهم، لذا يجب أن يتمتع بمساحة واسعة من الإستقلالية، وسرعة التفاعل مع الأحداث التي تدور من حوله في الصف الدراسي، أو المدرسة أو مع أولياء الأمور. كما أن تعامله مع الطلبة في الصفوف الدراسية، يعطيه فكرة عن كيفية إختياره للأهداف الأساسية، والسياسات التي سيتبعها في المنهاج ومع الطلبة، التي يجب تحقيقها خلال العام الدراسي بما يكونه من فكرة عن مستوى الطلاب وكيفية جذب اهتمامهم، وضبط سلوكهم. وهنا تأتي عملية تفويض الصلاحيات الإدارية، والتي تعتبر العملية التي تسرع في انجاز الأعمال، وإكتشاف وإطلاق الطاقات والمهارات الكامنة لدى المعلمين. فهي تساعد المعلم على ترتيب أولياته كما تقتضيها الضروريات التي يراها مناسبة، وفق المواقف والمصالح في مكان عمله، ووفق مصالح وأولويات الطلبة بدون تضييع الوقت والجهد، بمراجعة الإدارات واخذ الموافقات للقيام بأعمال ومهام تدخل في صلب اختصاصه.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

عمل الباحثان في مدارس محافظة اربد لسنوات متعددة، ومن خلال عملهم لوحظ أنه يجب أن يكون للمعلم مساحة واسعة من الحرية والاستقلالية، للتصرف بسرعة بدون العودة الى الإدارة المدرسية، من أجل التصرف الفوري وحسب الضرورة الملحة لإنجاز الأعمال وحل المشاكل التي تواجه الطلاب وأولياء الأمور.

فهذه الدراسة تأتي في وقت تواجه فيه المدارس إكتظاظ في الصفوف المدرسية، نتيجة نزوح أعداد كبيرة من العائلات التي جاءت الى المملكة الأردنية الهاشمية، بسبب أوضاع الحروب وعدم الاستقرار في دول الجوار. مما زاد من العبء الملقى على البنية التحتية للمدارس، وعلى عاتق المعلمين والإدارات المدرسية، فبسبب النزوح الجماعي، وعدم كفاية عدد المدراس بسبب النزوح، تم اتخاذ حل فوري من قبل وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، من أجل إستيعاب العدد الكبير للطلاب النازحين، وعدم حرمانهم من مقاعد الدراسة، بنظام الفترتين التي اقتطعت من مدة الحصة الصفية، مما ألقى العبء على المعلم من أجل إيصال المعلومات وتوضيحها للطلاب، وختم المنهاج في وقته المحدد.

كما أن إزدياد أعداد الطلاب في الصفوف الدراسية، أدى إلى زيادة الإحتكاك بينهم مما يخلق نوع من الفوضى والنزاع بينهم. وهنا يأتي دور المعلم في وضع الضوابط والشروط وفق مايراه مناسباً للموقف.

وبناء على ما سبق، تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عما يلي :

- ١- ماهو مفهوم تفويض الصلاحيات الإدارية.
- ٢- ما المقصود بمفهوم فعالية الأداء.
- ٣- ماهي درجة تفويض الصلاحيات الإدارية التي يتمتع بها المعلمون في مدارس محافظة اربد من وجهة نظرهم.
- ٤- ماهو مستوى فعالية أداء المعلمين في مدارس محافظة اربد.
- ٥- ماهو تأثير تفويض الصلاحيات الإدارية على فعالية أداء المعلمين في مدارس محافظة اربد.

أهداف الدراسة :

- ١- التعرف على مفهوم تفويض الصلاحيات.
- ٢- التعرف على مفهوم فعالية الأداء والفرق بين الفعالية والكفاءة.
- ٣- التعرف على درجة تفويض الصلاحيات التي يتمتع بها المعلمين في مدارس محافظة اربد من وجهة نظرهم.
- ٤- التعرف على مستوى فعالية أداء المعلمين في مدارس محافظة اربد.
- ٥- معرفة تأثير تفويض الصلاحيات الإدارية على أداء المعلمين في مدارس محافظة اربد.
- ٦- تقديم التوصيات التي تساعد على تحسين فعالية أداء المعلمين في محافظة اربد .

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة في معرفة كل من أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم ومدراء المدارس، بالنتائج المترتبة على آلية وعملية تفويض الصلاحيات التي تعتبر عامل أساسي في الإدارة الحديثة. وبما تعود به من فوائد، أهمها الأداء العالي وجودته وتخفيف المهام والأعباء على المدراء، واستكشاف أصحاب المهارات والكفاءات العالية من المعلمين.

تتمثل أهمية الدراسة بالنقاط التالية:

- ١- التعرف على مفهوم تفويض الصلاحيات الإدارية والفوائد المتحققة منه من خلال الأدب النظري.
- ٢- التعرف على مفهوم فعالية الأداء وذلك بالعودة الى الأدب النظري والدراسات السابقة.



- ٣- التعرف على الدرجة التي تقوم بها الإدارات المدرسية بتفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين من أجل انجاز اعمالهم وتحقيق الاهداف التربوية من وجهة نظر المعلمين.
- ٤- التعرف على مستوى أداء المعلمين في مدارس محافظة اربد من وجهة نظرهم.
- ٥- معرفة تأثير تفويض الصلاحيات الإدارية على فعالية أداء المعلمين وتحقيقهم للأهداف الموضوعية من قبلهم ومن قبل وزارة التربية والتعليم.

فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتفويض الصلاحيات الإدارية على فعالية أداء المعلمين في مدارس محافظة أربد.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية :

- ١- الحد المكاني : جميع المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمحافظة اربد في المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٢- الحد الزمني : اجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.
- ٣- الحدود البشرية : تكونت عينة الدراسة من (٥١٥) معلما ومعلمة من مدارس محافظة اربد.

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على متغيري الدراسة، وهو أثر تفويض الصلاحيات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وتأثيره على فعالية الأداء لديهم



مصطلحات الدراسة :

عرف الباحثان مصطلحات الدراسة كما يلي :

تفويض الصلاحيات الإدارية : عملية تفويض الصلاحيات الإدارية هي قيام المسؤولين في الإدارات العليا بالتخلي عن جزء من مهامهم الى الموظفين العاملين في الإدارات الوسطى، دون الرجوع إليهم عند القيام بهذه الأعمال أو اتخاذ القرارات، وتكون عملية التفويض بشكل رسمي ومعلن ومكتوب، ويتم بعملية التفويض تحديد المهام أو الأعمال الموكلة الى الطرف الآخر بشكل دقيق، وخطوات واضحة، وتوضيح المسؤوليات التي يتحملها الموظف في حال اخلاله بهذه الأعمال أو عدم القيام بها بالشكل الصحيح والموضحة له من خلال عملية التفويض.

فعالية الأداء : هي القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة بكيفية وكمية محددة مسبقا، فإذا تمكن الموظف أو المدير بالوصول إليها، وتحقيق هذه الأهداف بالشكل الموضح، والمحدد والمرغوب به، فإنهم يكونون قد نجحوا في تحقيق فعالية الأداء.

2- الأطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الأطار النظري

٢-١-١ المحور الأول : تفويض الصلاحيات الإدارية:



تعتبر عملية تفويض الصلاحيات هي الأساس والجوهر، لعملية إدارة الوقت والتمكين في المنظمات الحديثة. وفي هذا الزمن الذي اشتدت فيه المنافسة، فهي مهمة جدا للمؤسسات في كل من القطاعين العام والخاص، لما لها من تأثير إيجابي على تسريع سير انجاز المهام والأعمال، ومنع تكبد وتأخير الأعمال في المؤسسة، وتحسين كفاءة ومرونة المؤسسات.

ويجب أن يقوم المدير بعملية تفويض جزء من صلاحياته، عند حصول ضغوطات في العمل، من أجل تسريع الإنجاز، ومن أجل أن يتفرغ للمهام والأعمال الأخرى، التي تشكل الأساس الهام والجوهري في عمله الوظيفي، وأن يبتعد عن إحتكار السلطة التي تكون فقط من أجل إحتكار القوة، والسلطة الوظيفية. مما ينعكس على حرمان الموظفين من إثراء وظيفتهم، والتمتع بجزء من القوة والخبرة، في الأعمال والمهام الوظيفية الأعلى التي تؤهلهم في المستقبل للتقدم المهني والترقية الوظيفية.

عند قيام المدراء بعملية تفويض الصلاحيات، بجزء من المهام أو الأعمال التي تعتبر أساسا جزء من طبيعة عملهم، وهم المسؤولين عن القيام بها. عليهم أن يحسنوا إختيار الأشخاص من أصحاب الخبرة، والكفاءة، والأمانة الوظيفية. ومع ان المدراء قاموا بعملية تفويض الصلاحيات، إلا أن هذا لا يعفيهم أيضا من المسؤولية المترتبة عن عملية التفويض.

وهنا لابد أن نتعرف على مفهوم تفويض الصلاحيات الإدارية:



التفويض لغة: "هو فَوْض إليه الأمر، أي ردهُ إليه، وفوض إليه الأمر، صيره إليه، وجعله الحاكم فيه. والتفويض هو إيكال فعل الشيء إلى الآخرين على وجه الإستقلال في التصرف، دون أن يكون للمفوض سلطان في فعل المفوض إليه"، لسان العرب (٢٠١٠).

أما اصطلاحاً فقد أشار كل مما يلي الى مفهوم التفويض:

- عرف Drew (2023) التفويض أنه "ممارسة إدارية رئيسية، حيث يقوم شخص أو مجموعة، وعادة ما يكون مدير أو قائد، بتعيين المهام أو المشاريع إلى فرد أو فريق آخر، كما تعتبر عملية التفويض، مهارة بالغة الأهمية وضرورية للقيادة الفعالة وإدارة الفريق، ولهذا قد يطلب أثناء مقابلة العمل أو طلب الوظيفة، إظهار مهارات التفويض الخاصة بالشخص".
- ويعرفها كل من Landry & Lauren (٢٠٠٠) التفويض هو "نقل مسؤولية مهام محددة من شخص إلى آخر، ومن وجهة نظر إدارية يحدث التفويض، عندما يقوم المدير بتعيين مهام محددة لموظفيه، ومن خلال تفويض هذه المهام لأعضاء الفريق، يوفر المديرون الوقت للتركيز على الأنشطة ذات القيمة الأعلى، مع الحفاظ على مشاركة الموظفين بإستقلالية أكبر".
- عرف كل من Mihal & Dumitreseu (٢٠١٩) التفويض بأنه "العملية التي تمنح للموظفين على جميع المستويات الإدارية، سلطة اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المسؤولية عن النتائج". وبذلك شدّد على أن التفويض يشمل المسؤولية، والسلطة، والمسؤولية عن النتائج.

- كما أوضح Naptali hoff (٢٠١٩) أن التفويض "لايعني الإغراق أو التنازل عن المسؤولية الشخصية، بل يتعلق الأمر بإعطائها بالطريقة التي تؤدي إلى تقدم أفضل، للمنظمة على المدى القصير أو الطويل". فبرأيه أن التفويض عملية نقل السلطة والمسؤولية عن وظائف أو مهام أو قرارات معينة من شخص واحد عادة، قائد أو مدير إلى آخر.

بما أننا قمنا بتوضيح مفهوم التفويض، فيجب أن نعمل على توضيح مفهوم الصلاحيات :

- الصلاحية في اللغة : حسب تعريف (معجم المعاني، ٢٠٢٣) فالصلاحية هي "حسن الاستعداد للشيء". أما الصلاحية للعمل، "فهي حسن التهيؤ له". الصلاحية (القانون) "مدى ما يخوله القانون للموظف المسؤول، للتصرف في عمل، أو أمر حسب الإختصاص" (فقرة ٢)

- الصلاحية في الإصطلاح : "القوة التي تتمتع بها المنظمات، أو الأفراد بما يمكنها من إصدار الأوامر والتعليمات التي تلزم العاملين فيها بالعمل بموجبها، حيث تمتلك المنظمة هذه القوة عن طريق قدرتها على تحديد النتائج والمخرجات، بما يتطابق مع أهداف المنظمة وسياساتها. وسند هذه الصلاحية ما تملكه من شرعية وجودها، وقدرتها على المكافأة والتعويض، وقدرتها على ممارسة القسر والثواب والعقاب". (الخالدي ٢٠١١ : ٢٨٩).

عوامل نجاح التفويض :

أهم عامل لنجاح التفويض هو قدرة القائد على التفويض، فعندما تتم عملية التفويض بالشكل الصحيح، ستوفر إحساسا بالإنجاز لدى الجميع، حيث يوفر التفويض فرصا للموظفين لخوض تجارب جديدة، وليكونوا

جزء من شيء أكبر، فبالتالي يساهمون بكل ما يملكون من خبرات، ومعارف، ومهارات. لما يولده لديهم التفويض من قدرة على الإنجاز، ويمثل للموظفين حافزا أقوى من المال (Dittmer & McFarland :2007, P123).

- إعطاء المسؤولية الكاملة، فمن الخطأ الجسيم تفويض مهمة، دون إعطاء الشخص المسؤولية الكافية، مما سيعيق عمل الشخص، ويستنزف وقته، وإنتاجيته، بسبب العودة دائما لأخذ الموافقات الإدارية على الإجراءات التي يرغب بإتخاذها.
- تحديد النتائج المطلوب تحقيقها من خلال عملية التفويض من قبل الموظفين بدقة كاملة، أي تحديد النتيجة المحددة المطلوبة والمعيار المتوقع، والمقاييس المستخدمة للنتائج، كما يجب تخصيص الموارد المناسبة لتحقيق المهام والأعمال التي تم تفويضها.
- التركيز على النتائج المطلوبة وليس على العمليات أو كيفية أداء المهمة.
- على المدير تقديم الردود الإيجابية والبناءة، حول مدى جودة أداء الشخص المفوض له الصلاحيات. أما اذا ظهرت عيوب أو ضعف في أداء الاشخاص، هنا على المدير بتنسيب التدريب المناسب لهم من أجل تطوير أدائهم (FME,Team,2013, P16).

إما McIntosh & Luecke (2009, P12) فيرى أن التفويض يعد مهما جدا، لأنه يعالج مشكلة يعاني منها كل المدراء، فلديهم الكثير من المهام، مقابل وقت يعتبر قليل لإنجازها، وهنا يأتي دور التفويض بتقليل

الكثير من المهام والأعباء، وتفرغهم. بالتالي للتخطيط والتنظيم والتحفيز. كما يساعد التفويض على تحسين كفاءات مكان العمل، بسبب تطوير مهاراتهم وبناء الحياة المهنية والشخصية القوية، والناجحة للموظفين.

شروط التفويض :

أوضح موسى (٢٠١٧، ص ٧٧٠-٧٧١) أن هناك شروطاً أساسية لعملية التفويض حتى يكون قانونياً. فيجب أن يكون التفويض بناء على نص قانوني يمنح صاحب الاختصاص رخصة التفويض. وأن يكون التفويض جزئياً وليس شاملاً، إلا إذا أجاز القانون، حيث أن التفويض الشامل يعد تنازلاً عن السلطة، وهو ما لا يملكه المفوض. وأن يكون الاختصاص الذي تم التفويض فيه، اختصاص أصيل، وليس إختصاص مفوض. ويجب أن يكون التفويض في الحدود التي حددها النظام، فلا يجوز التفويض في مسائل منع فيها التفويض وأن يكون مكتوباً.

ونضيف نحن الباحثان لهذه الدراسة أن من شروط التفويض الفعال والناجح، هو اختيار الشخص المناسب الذي لديه الامكانيات، والقدرة الفنية، والخبرة. وان يكون من أصحاب الثقة والأمانة، والقادر على تحمل المسؤولية عن نتائج أعماله، كما يجب ان تكون قنوات الإتصال مفتوحة دائماً من أجل المتابعة والمراقبة.

٢-١-٢ فعالية الأداء

- الأداء لغة : "إتيان عين الواجب في الوقت المحدد، نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة، قام بأداء واجبه وإنجازه بأكمله". معجم المعاني الجامع (٢٠٢٣، فقرة ٥،٦)

الأداء إصطلاحاً :

- عرف قسم الموارد البشرية بجامعة أم القرى (٢٠٢٢) الأداء " بأن يقوم الرئيس المباشر للموظف بتحديد الأهداف، والوزن النسبي والنتائج المستهدف لكل هدف، بالتنسيق مع الموظف، ويتم اشتقاق معيار القياس من صياغة الهدف".
- عرفت الحسن (٢٠٠١، ص ٢١) الأداء " درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".
- عرف كل من نور الدين و عبد الله (٢٠٢٠، ص ١٠) الأداء بأنه " أن يؤدي العاملون الأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتوافق مع متطلبات طبيعة العمل، ليحقق بذلك رضا المسؤولين في المؤسسة، ورضا الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملين".
- عرف الصالح (١٩٩٩، ص ٣٩٢) الأداء "هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة، وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة، وهو كمية العمل التي ينجزها فردا واحدا أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة، وهو مصدر الفعل أدى، وأدى الشيء أي قام به".

الفرق بين الفعالية والكفاءة:

يتعلق مفهوم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وفق ما هو مخطط لها من قبل الموظف أو المؤسسة، فإذا تم تحقيق هذه الأهداف بالطريقة المحدد لها سابقا، هنا نستطيع أن نقول اننا حققنا فعالية الأداء، لذا فالفعالية يقصد بها درجة تحقيق الأهداف.

أما الكفاءة، فهي تتعلق بكل من الموارد والمخرجات، فإذا تم استغلال الموارد المحددة لأنشطة أو عمليات بدون إهدارها وإستغلالها الاستغلال الأمثل، هنا نستطيع أن نقول تم تحقيق كفاءة الأداء. أي الكفاءة تكون بتعظيم القيمة وتخفيض التكاليف. وأوضح (بورقية، ٢٠١١، ص ١٠) العلاقة بين الكفاءة والفعالية " بأنها أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة"

ثانياً : الدراسات السابقة :

- دراسة الزبون (٢٠٢٢) هدفت إلى معرفة أثر التفويض الإداري، لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش، وقد بلغت عينة الدراسة من (٥٥) إداري وإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التفويض الإداري، لدى القيادات التربوية متوسط، ومستوى تحسين أدائهم الإداري أتى بمستوى مرتفع، وأظهرت نتائج الدراسة ان تفعيل التفويض الإداري أثر إيجابا على تحسين أدائهم الإداري. كما أظهر نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

حول مستوى تفعيل التفويض الإداري تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي. وقدم الباحث توصيات بضرورة الإهتمام بتطوير قدرات الأفراد من خلال تدريبهم على الأدوار الإدارية المتعددة.

- دراسة الزهراني و الخميسي (٢٠٢٢) هدفت إلى معرفة أثر تفويض السلطة على جودة الأداء، لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة جدة، وتكون مجتمع الدراسة من (٩٤٨) معلمة توزعت على (٣٠) مدرسة، وتم اختيار عينة الدراسة من (١٦٠) معلمة، بواقع خمس معلمات من كل مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لتفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس حيث بلغ (٣,٧٦) بدرجة استجابة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة، ومستوى جودة الأداء. تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، أوصلت الدراسة بضرورة توفير نظام لامركزي في المدارس للتقليل من الأعباء الإدارية على إدارة المدرسة.

- دراسة احمد (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على اتجاهات المدراء والموظفين، نحو عملية تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابل، وبلغت عينة الدراسة من (٢٧٧) مديرا وموظفا، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن اتجاه المدراء والموظفين نحو تفويض السلطات، كان مرتفعا حيث بلغ (٣,٥٨)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة الموظفين والمدراء لتفويض السلطات تعزى إلى متغير كل من الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، مكان الإقامة، التخصص، سنوات الخبرة. فيما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية، من وجهة نظر المدراء والموظفين نحو تفويض السلطات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح الموظفين.

- دراسة العواودة (٢٠١٤) هدفت إلى معرفة تأثير العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، انسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم الموظفين) المؤثرة في تصورات الموظفين، للتفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في مديريات مراكز الوزارات والبالغ عددهم (٣٣٣) مديرا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية، وتصورات الموظفين نحو التفويض الإداري في مراكز الوزارات. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو التفويض الإداري، تعزى للمتغيرات الشخصية، والوظيفية التالية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة).

- دراسة الظفيري و الضلاعين (٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تفويض السلطة، على فعالية أداء العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية في دولة الكويت، وبلغت عينة الدراسة من (١٧٤) موظفا وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية، بين كل من تفويض السلطة، والتفويض الإداري، والتفويض المالي، والتفويض الفني، وبين فعالية أداء العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية في دولة الكويت. ووجدت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار، وفعالية الأداء.

- دراسة الحلو و الفرا (٢٠١٠) هدفت لمعرفة أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين بالجامعات الفلسطينية في غزة، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين والإداريين البالغ عددهم (٣٠٤). فيما كان عدد الإستبيانات الصالحة، والخاضعة للدراسة (٢٢١) إستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية، تتمتع بدرجة عالية من تفويض الصلاحيات حيث

بلغت (٧٠,٩٢%)، كما أظهرت أن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة، ومستوى تفويض الصلاحيات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- جميع الدراسات السابقة أظهرت أهمية تفويض الصلاحيات على فعالية الأداء.
- ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الأطار النظري لتفويض الصلاحيات الإدارية وفعالية الإداء.
- ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداء الدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال ومجتمع الدراسة .

منهجية الدراسة وإجراءاتها :

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكونت عينة الدراسة من (٥١٥) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة اربد في الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

أداة الدراسة :

لتحقيق الغاية من الدراسة تم تطوير إستبيان كأداة لجمع المعلومات من المعلمين والمعلمات، بالإعتماد على الأدب النظري، والدراسات السابقة التي تطرقت إلى نفس القضايا والمتغيرات، كما تم الأخذ برأي التربويين والأكاديميين من أجل التعديل والتطوير على الإستبيان، وتم تقسيم الإستبيان إلى قسمين :

القسم الأول: ويشمل الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل، وهو درجة تفويض الصلاحيات الإدارية من قبل المدراء من وجهة نظر المعلمين، الفقرات من (١-١٥).

القسم الثاني : ويشمل الأسئلة الخاصة بالمتغير التابع، وهو فعالية الأداء لدى المعلمين والمعلمات، الفقرات من (١٦-٣١).

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تم بناء إستبيان الدراسة بجزئين من المتغير المستقل، والمتغير التابع من (٣١) فقرة، وللتأكد من صدق محتوى الإستبيان تم عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (١٥) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والتربويين وفريق الإشراف في المدارس، وذلك للوقوف على دلالة الصدق الظاهري لها، وذلك للتأكد من وضوح العبارات، وسلامتها اللغوية، وخلوها من الأخطاء الإملائية، وموافقة الأسئلة لكل متغير.

حيث تساعد الأسئلة الموضوعية، بالتعبير عن كل متغير في الدراسة وإمكانية قياسه، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين وتعديل الصياغة اللغوية لأداة الدراسة، بجزئها المتغير المستقل، والتابع. وبهذا تكونت وخرجت أداة الدراسة بشكلها النهائي والمعتمد من قبل الباحثين.

إجراءات الدراسة

١- الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة التي تتفق مع الدراسة الحالية.

٢- تطوير أداة جمع البيانات وهو الإستبيان، عن طريق الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين، للتأكد من صدقها، والعمل على تعديل الإستبيان بتعديل الصياغة اللغوية الصحيحة.

٣- تصميم الإستبيان وفق متغيرات الدراسة والأسئلة الخاصة بكل متغير.

٤- تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وهم معلمو ومعلمات محافظة إربد.

٥- تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

٦- تحليل نتائج الدراسة، ومناقشتها، والخروج بتوصيات مناسبة من أجل العمل على رفع فعالية الأداء للمعلمين والمعلمات.

ثبات أداة الدراسة:

لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، فقد تم حساب قيمة معامل الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، بعد توزيعها على عينة استطلاعية من نفس مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها مكونة من (٣٧) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة إربد، والجدول رقم (١) يوضح قيمة معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (١) قيمة معامل الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا
١	تفويض الصلاحيات الإدارية	٠,٨٧
٢	فاعلية أداء المعلمين	٠,٩١



٠,٩٣	الكلية	٣
------	--------	---

يتبين من الجدول (١) بأن قيمة معامل كرونباخ ألفا قد بلغت (٠,٨٧)، بالنسبة لمجال تفويض الصلاحيات الإدارية، كما بلغت (٠,٩١)، بالنسبة لمجال فاعلية أداء المعلمين، فيما كانت (٠,٩٣) بالنسبة لأداة الدراسة بشكل كلي، الأمر الذي يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجات ثبات عالية تجعلها مقبولة لغايات البحث العلمي والتطبيق على عينة الدراسة.

نتائج الدراسة :

فيما يخص كل من السؤال الأول والثاني فقد تم الإجابة عليه من قبل الباحثان بالتعريف والتفصيل المناسب في هذه الدراسة من ضمن الإطار النظري والدراسات السابقة.

السؤال الثالث: ما مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لحساب مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى تفويض الصلاحيات الإدارية في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	الفقرة	الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يتم تفويض الصلاحيات بالمهام البسيطة	٣	3.10	1.45	متوسطة
٢	لا يقوم المدير بإعادة القيام بالمهام المفوضة نتيجة اتقاني لعملي	١٥	3.09	1.42	متوسطة
٣	يتم توضيح المسؤوليات المترتبة على الصلاحيات والسلطة المفوضة	٥	3.04	1.38	متوسطة
٤	يتم تحديد الأهداف والنتائج النهائية من عملية تفويض الصلاحيات	٦	3.04	1.44	متوسطة
٥	يتم توضيح الصلاحيات والسلطة المفوضة بدقة	٤	3.03	1.36	متوسطة
٦	يتم تفويض الصلاحيات بشكل معن	٧	3.02	1.41	متوسطة
٧	تتم عملية تقييم الأداء لمن تم تفويض الصلاحيات والسلطة لهم	١١	3.01	1.35	متوسطة
٨	تفويض الصلاحيات يكون بشكل كتابي رسمي	٨	3.00	1.43	متوسطة

متوسطة	1.39	3.00	٩	يتم التوضيح بشكل دقيق كيفية انجاز المهام المفوضة لنا	٩
متوسطة	1.42	2.98	١	يتم ربط تفويض الصلاحيات بحوافز	١٠
متوسطة	1.45	2.95	١٢	يتم اعلامنا بنتائج تقييم الأداء بالمهام المفوضة لنا	١١
متوسطة	1.39	2.95	١٣	يتم الأخذ بمقترحات المعلمين بتطوير أداء العمل وتطبيقها	١٢
متوسطة	1.40	2.93	١٠	تفويض الصلاحيات يخضع لقدرات وامكانيات المعلمين والمهام المفوضة في نفس الوقت	١٣
متوسطة	1.35	2.92	١٤	عند صدور قرارات جديدة يتم الأخذ برأي المعلمين قبل تطبيقها	١٤
متوسطة	1.39	2.90	٢	يتم تفويض الصلاحيات كلما زادت الإعباء على المدير	١٥
متوسطة	.35	2.99	المجموع الكلي		

نتائج الجدول (٢)

١- حصلت الفقرة رقم (٣) (يتم تفويض الصلاحيات بالمهام البسيطة) على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات في المجال من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة عليها (٣,١٠)، وإنحراف معياري (١,٤٥)، وبدرجة تقدير متوسطة، في حين حصلت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على (يتم تفويض الصلاحيات كلما زادت الأعباء على المدير) على المرتبة الأخيرة، بحسب وجهات نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٢,٩٠)، وإنحراف معياري (١,٣٩)، وبدرجة تقدير متوسطة لمستوى التفويض.

٢- بقية الفقرات، فكما يتبين من الجدول (٢) بأنها حصلت جميعها على تقدير متوسط من وجهة نظر المعلمين، في مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط حسابي محصور ما بين (٢,٩٢ - ٣,٠٩).

٣- يتضح مما سبق أن نتيجة السؤال الثالث، كانت أن مستوى تفويض الصلاحيات في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين قد كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، وإنحراف معياري (٠,٣٥).

السؤال الرابع: ما مستوى فاعلية أداء المعلم في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، لحساب مستوى فاعلية

أداء المعلمين في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى فاعلية أداء المعلمين في مدارس محافظة إربد من

وجهة نظر المعلمين

الرتبة	الفقرة	الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أضع خطة دراسية لا تتعارض مع منهاج وأهداف وزارة التربية والتعليم	5	3.14	1.43	متوسطة
2	المستوى الدراسي لدى الطلاب في صفي مرتفع	15	3.11	1.42	متوسطة
3	لا يوجد تسرب من الدوام لدى طلابي	12	3.09	1.41	متوسطة
4	أضع الوسائل والأدوات المناسبة لتحقيق أهدافي	6	3.08	1.47	متوسطة
5	أضع قوانين الثواب والعقاب لإنضباط الطلاب بالصف	10	3.06	1.44	متوسطة
6	أنجز أعمالي بسرعة	2	3.04	1.48	متوسطة
7	غيابات الطلاب قليلة	14	3.04	1.42	متوسطة
8	أطبق العقوبات للمتجاوزين على الضوابط القانونية للمدرسة	11	3.01	1.42	متوسطة

متوسطة	1.43	2.99	8	أعمل على حل مشاكل الطلاب دون العودة الى المدير	9
متوسطة	1.41	2.99	9	أعمل على التواصل مع أولياء الأمور لحل المشاكل التي تواجه أبنائهم	10
متوسطة	1.39	2.99	16	لا يوجد تدمر بين طلابي وأولياء أمور طلاب صفي	11
متوسطة	1.41	2.97	1	أخذ قرارات العمل الخاصة بي بسرعة	12
متوسطة	1.38	2.97	4	أضع أهداف خاصة لاتتعارض مع أهداف وزارة التربية والتعليم	13
متوسطة	1.42	2.95	3	أتحمل المسؤولية عن الأعمال أو القرارات الخاصة بي	14
متوسطة	1.43	2.92	7	أعمل على حل المشاكل التي تواجهني بسرعة	15
متوسطة	1.42	2.87	13	لايوجد تدمر بين طلاب صفي	16
متوسطة	.35	3.01		المجموع الكلي	

نتائج الجدول ٣

١- يتضح من الجدول بأن الفقرة رقم (٥) والتي تنص على (أضع خطة دراسية لاتتعارض مع منهاج وأهداف وزارة التربية والتعليم)، قد حصلت على المرتبة الأولى، من بين جميع الفقرات في المجال من

وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة عليها (٣,١٤)، وإنحراف معياري (١,٤٣)، وبدرجة تقدير متوسطة.

٢- حصلت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على (لايوجد تنمر بين طلاب صفي) على المرتبة الأخيرة، بحسب وجهات نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وإنحراف معياري (١,٤٢)، وبدرجة تقدير متوسطة لمستوى فاعلية الأداء.

٣- بقية الفقرات فكما يتبين من الجدول (٣) بأنها حصلت جميعها على تقدير متوسط، من وجهة نظر المعلمين في مستوى فاعلية أداء المعلمين، بمتوسط حسابي محصور ما بين (٢,٩٢ - ٣,١١). وبشكل كلي يتضح أن مستوى فاعلية أداء المعلمين في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين قد كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠١)، وإنحراف معياري (٠,٣٥).

٤- وهنا يتضح في الدراسة أن فعالية أداء المعلم تأثرت بدرجة كبيرة بمستوى تفويض الصلاحيات، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية أداء المعلم جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠١)، بينما أظهرت نتائج الدراسة، أن تفويض الصلاحيات المعطى لهم من قبل المدراء من وجهة نظر المعلم، جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٩٩).

السؤال الخامس: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تفويض الصلاحيات الإدارية على فاعلية أداء

المعلمين في مدارس محافظة إربد في المملكة الأردنية الهاشمية؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب قيمة معامل الارتباط بين مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية من ناحية، ومستوى فاعلية أداء المعلمين من ناحية أخرى، في مدارس محافظة اربد في المملكة الأردنية الهاشمية، والجدول (٤) يوضح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة معامل الارتباط بين مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية، ومستوى فاعلية أداء المعلمين في مدارس محافظة اربد.

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة معامل الارتباط بين مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية ومستوى فاعلية أداء المعلمين في مدارس محافظة اربد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فاعلية الأداء		تفويض الصلاحيات	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٠,٥	0.06	0.35	3.01	0.35	2.99

نتائج الجدول (٤) :

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات الإدارية من ناحية، وفاعلية أداء المعلمين من ناحية أخرى في مدارس محافظة اربد في المملكة الأردنية الهاشمية، بحسب وجهات نظر المعلمين أنفسهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الجانبين (٠,٠٦)، وهي قيمة منخفضة للغاية وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥).

التوصيات :

توضح من خلال نتائج الدراسة، أن درجة تفويض الصلاحيات الإدارية من خلال المدراء من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، مما أثر بالتالي على فعالية أداء المعلم والتي جاءت أيضاً متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٠١)، وقد أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات الإدارية، وفعالية أداء المعلمين في مدراس محافظة اربد.

ولذا يوصي الباحثان بما يلي :

١- يجب على المدراء العمل قدر الإمكان على تفويض أكبر للصلاحيات الإدارية للمعلمين، بكل ما يدخل من اختصاص ومهام المعلمين، سواء كان هذا التفويض بالمنهاج الدراسي، أو بما يحدث داخل الصفوف الدراسية من اختيار المعلم لإستراتيجية التدريس، أو الفصل والقضاء في مشاكل الطلبة وأولياء الأمور. فحصر هذه الصلاحيات بيد المدير يعيق عمل المعلم، ويؤخر من انجازه لأعماله ويقلل من إستقلاليته وقوته أمام الطلبة وأولياء الأمور.

٢- عند تفويض الصلاحيات للمعلم على المدراء والمشرفين عدم التدخل الدائم، بالطريقة أو الأسلوب الذي إتبعه المعلم، للقيام بمهامه وأعماله التي تدخل في صلب إختصاصه، أو محاولة فرض طرق وأساليب من قبلهم، فالمعلم هو الأكثر معرفة ودراية بما يناسب المواقف والحالات التي تتطلب منه سرعة التصرف، سواء كانت هذه داخل الغرف الصفية، أو موقف عابر من قبل الطلاب سواء شغب أو تملل، والعمل على التركيز على النتائج والمخرجات من قبل المعلم وتقييمه لها.



٣- يجب على المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، إشراك المعلمين بعمل مسح ودراسة بما يجب أن يكون من ضمن صلاحيات وسلطات ومهام المعلم، التي يجب أن يبيت بها المعلم، وفق ما يراه مناسباً فوراً بدون العودة إلى الإدارة، من أجل السماح بالتصرف، وفق شروط هذه الإدارة ووضع الطريقة والأسلوب من قبلهم. فالمعلم مع إحتكاكه مع الطلبة وأولياء أمورهم، كَوّن فكرة أفضل بالتعامل معهم، وبهذا تساعد الدراسة والمسح من قبل وزارة التربية والتعليم، بوضع ما يراه المعلم مناسباً ضمن صلاحياته، ومسؤولياته على زيادة فعالية أدائه. وزيادة إستقلاليته وقوة شخصيته، وسرعة انجازه لأعماله ومواجهة المواقف الطارئة التي تحدث في الصف الدراسي، أو أثناء الفرصة للطلبة في ساحات المدرسة.

المراجع والمصادر

احمد، عصام الدين عوني، (٢٠١٧) *اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات الوزارات*

في محافظة اربد، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة القدس

بورقبة، شوقي عاشور، (٢٠١١)، *التميز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء*، جامعة الملك عبد العزيز

معهد الاقتصاد الإسلامي، السعودية، ١٨١-١٩٧. <https://www.scribd.com/document>

جامعة أم القرى، (٢٠٢٢)، *الدليل الإرشادي خطوات تعبئة نماذج إدارة الأداء الوظيفي، التميز في الأداء*

الحكومي، عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، قسم إدارة الأداء الوظيفي، 19/9/2023

<https://drive.uqu.edu.sa>



حسن، راوية محمد، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

الحلو، عبدالعزيز و الفراء، ماجد، (٢٠١٠)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الاسلامية، غزة.

الخالدي، إبراهيم بدر شهاب، (٢٠١١)، معجم الإدارة، ط ١، الاردن عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري ابراهيم، (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الإداء البشري في المنظمات. الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. ص ٢٩٥.

الزيون، داهود سالم، (٢٠٢٢)، أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين إدايتهم الإداري في محافظة جرش، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، ٣ (٣). ١٩٤-٢١٤.

<https://doi.org/10.53796/hnsj3313>

الزهراني، رحمه عطية علي و الخميسي، بشاير حميد محمد، (٢٠٢٢)، أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٦ (٣٠)،



2022.265543 : doi . ٢٠٨ - ٢١٥

الظفيري، ممدوح سودي و الضلاعين، علي، (٢٠١٢)، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي في دولة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الإجتماعية والعمل، [رسالة ماجستير غير منشورة] ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

العواودة، عاطف، (٢٠١٤)، العوامل التنظيمية المؤثرة على التفويض الإداري تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، ١(١). ٧٢ - ٩١.

<https://journals.ju.edu.jo/DirasatAdm/article/viewFile/5723/3545>

مصلح، الصالح، (١٩٩٩)، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط١، دار عالم الطباعة والنشر والتوزيع.

معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٣/٩/١٩، www.almaany.com

موسى، لطفي أبو المجد، (٢٠١٧)، التفويض كأداة لتعزيز العلاقة بين السلطتين السياسية والإدارية، كلية

الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية، ٨ (٣٣). ٧٦١ - ٨٠٠.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-857218>

نورالدين، تومي و عبدالله، بلقاسيمي (٢٠٢٠)، أثر تفويض السلطة على أداء العاملين دراسة ميدانية لبلدية



تيميمون ٢٠١٧-٢٠٢٠، [رسالة ماجستير غير منشورة] في العلوم السياسية، جامعة العقيد احمد دراية، أدرار الجزائر.

المراجع الاجنبية

Dittmer, Robert E & McFarland, Stephanie (٢٠٠٧). *151 for Delegating and Decision Making*, Book-mart Press, USA. Career Press, ISBN-13:978-156414-961-9. P192.

Drew, Chris, *30 Delegation Examples*, September 3,(2023) Retrieved from <https://helpfulprofessor.com/delegation-examples>

Dumitrescu, cornelia tomescu & Eleodor alin mihal, *Delegation as a management method*,(2019), University of Targu Jiu, Economy series, AcadmicaBrancusi (3).182-187. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication>

Hoff, Naphtal, *Delegation defined and applied*, smart Brief, published: April15, (2019).Retrieved from <https://corp.smartbrief.com/original/2019/04/delegation-defined-and-applied>

Landry, Lauren , *How to delegate effectively: 9 Tips for managers*, (2020), Harved Business School14jan2020. Rrrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-delegate-effectively>

Luecke, Richard A, McIntosh, perry, (2009), *The Busy Managers Guide to delegation .Work smart,simple solutons for busy people*, Amacom American Management Association ,113. Retrieved From <https://www.defence.lk/upload/ebooks>

Team FME, *Successful Delegation Productivity Skills*,(2013) , 1-30. Retrieved From <http://old.vincentgaspersz.com/wp-content/uploads/2016/09/Successful-delegation.pdf>