

تفويض السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الإداريين بمدارس التعليم الأساسي ببلدية زليتن

عمر سالم عبد الدائم

قسم معلم فصل، كلية التربية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، بزليتن، ليبيا.

o.salam@asmarya.edu.ly

الملخص

يهدف هذا البحث التعرف على درجة تفويض السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بمدارس التعليم الأساسي ببلدية زليتن. ولتحقيق ذلك استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع البحث في جميع الإداريين بمدارس التعليم الأساسي ببلدية زليتن، وقد سُحبت عينة عشوائية بعدد (104) إدارياً وإدارية، اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكوّنت من (49) فقرة موزعة على محورين، محور تفويض السلطة (27) فقرة، ومحور الأداء الوظيفي (22) فقرة، تم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: إن درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية زليتن جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) بنسبة 70.04 %، وإن مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين بمدارس التعليم الأساسي ببلدية زليتن جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبنسبة 75.02 %، توجد علاقة طردية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي فكلما زاد مستوى تفويض السلطة زاد الأداء الوظيفي بنسبة 41.01 %، كما بيّنت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الإداريين حول مستوى تفويض السلطة ومستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخبرة). وأن أغلب أفراد العينة من الإناث بنسبة 78.08 % من حملة المؤهلات الجامعية.

استلمت الورقة بتاريخ
2025/12/02، وقبلت

بتاريخ
2025/12/18

ونشرت
2025/12/20 بتاريخ

الكلمات المفتاحية:
تفويض السلطة، الأداء
الوظيفي، الإداريين،
مدارس التعليم الأساسي.

مقدمة:

تعد المؤسسات التعليمية والتي في مقدمتها مدارس التعليم الأساسي من أهم الركائز التي تبنى عليها نهضة المجتمعات وتقدم الأمم، فهي الحاضنة الأساسية لإعداد الأجيال وصل الكفاءات وتنمية المهارات وفي ظل التغيرات المتسارعة في ميادين المعرفة والإدارة التعليمية برزت الحاجة إلى تعزيز كفاءة الأداء الإداري داخل المدارس من خلال تطوير أساليب القيادة والإدارة وعلى رأسها مفهوم تفويض السلطة عند مديري المدارس باعتباره أحد الأساليب الحديثة التي تسهم في رفع فعالية العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

يُعد التفويض من المهام الأساسية الواجب القيام بها من قبل رجل الإدارة، حيث يعتبر هذا المفهوم ضرورياً في العمل الإداري؛ نظراً لأن الفرد في عمله مهما توفرت لديه من المهارات والقدرات والرغبة في الإنجاز، فإنه لا يستطيع إنجاز كل شيء بمفرده؛ بل لابد من إسناد بعض من مسؤولياته إلى عدد من مرؤوسيه، وهذا يعني التخلي عن جزء من صلاحياته، في شكل واجبات ومهام ومسؤوليات إلى أشخاص آخرين وفق حدود معينة. (عبدالدائم، 2020، ص84)

إن مفهوم تفويض السلطة لا يعد مجرد تنازل من القائد عن جزء من صلاحياته؛ بل يتعد في جوهره عملية تنظيمية وإدارية تهدف إلى تمكين الآخرين من أداء عملهم وذلك لتحقيق الفاعلية في بيئة العمل، وتنمية روح المبادرة والمسؤولية بين العاملين. وفي السياق المدرسي يعتبر تفويض السلطة من قبل مدير المدرسة للإداريين والمعلمين من أهم مقومات الإدارة التشاركية التي تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي سواء على صعيد الأفراد أو على المؤسسة التعليمية ككل.

من الملاحظ أن نجاح مدير المدرسة في إدارة المؤسسة التعليمية لا يتوقف فقط على قدراته الشخصية أو المهنية؛ بل يعتمد بشكل كبير على مدى قدرته على توزيع المهام والمسؤوليات بطريقة فعالة ومدرسة. إذ تشير الأدبيات التربوية والإدارية إلى أن الإدارة الفعالة تقوم على توزيع الصلاحيات بما يحقق التوازن بين المركزية واللامركزية ويسمح باستغلال الطاقات الكامنة لدى الفريق الإداري لذلك، فإن تفويض السلطة بصورة مدروسة يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة الانتماء وتحسين جودة الأداء وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية.

إن أهمية هذا الموضوع تنبع من كونه يسلط الضوء على إحدى المهارات القيادية الجوهرية لمديري مدارس التعليم الأساسي وهي مهارة التفويض كما يستكشف في الوقت ذاته العلاقة بين هذه المهارة ومستوى الأداء الوظيفي لدى الطاقم الإداري في المدرسة. إذ يعد الإداريون شركاء أساسيين في قيادة العملية التربوية، ويتأثر أدائهم الوظيفي بعوامل متعددة، من أهمها طبيعة العلاقة الإدارية داخل المدرسة ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحملهم للمسؤوليات وهو ما يتحقق غالباً من خلال أسلوب تفويض السلطة.

لقد أصبحت المدرسة الحديثة مطالبة بأن تكون بيئة ديناميكية تدار بروح الفريق بعيدة عن النمطية والتسلط الإداري وهذا يتطلب من المدير أن يكون قادراً على بناء الثقة بينه وبين الفريق الذي يعمل معه وذلك بتقدير إمكانياتهم ومنحهم الفرصة للمشاركة الفعالة في إدارة شؤون المدرسة، وعليه فإن تفويض السلطة يعد من المداخل المهمة لتحسين جودة الأداء الإداري والتربوي وتحقيق التكامل في العمل وتوفير الوقت والجهد على المدير ليتفرغ لمهام أكثر استراتيجية.

مشكلة البحث:

في ظل التطورات المتسارعة أصبحت المدارس مطالبة بتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من مواكبة التغيرات وتحقيق جودة الأداء، حيث يعد مفهوم تفويض السلطة أحد أهم تلك المفاهيم لما له من دور فعال في تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الموظفين وتحفيزهم على العمل، وبالرغم من الأهمية المتزايدة لتفويض السلطة إلا أن الواقع العملي يشير إلى تفاوت كبير في مدى تطبيقه داخل مدارس التعليم الأساسي، مما قد يؤثر سلباً على مستوى الأداء الوظيفي للطاقم الإداري سواء من حيث الفاعلية أو الالتزام أو جودة التنفيذ، لدى فإن مشكلة البحث تحددت في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومستوى الأداء الوظيفي وجهة نظر الإداريين، ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- س1- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لتفويض السلطة من وجهة نظر الإداريين؟
- س2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في مدارس التعليم الأساسي كما يدركونه؟
- س3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والإداء الوظيفي؟
- س4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول تفويض السلطة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، الخبرة)؟
- س5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، الخبرة)؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لتفويض السلطة من وجهة نظر الإداريين؟
- 2- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في مدارس التعليم الأساسي كما يدركونه؟
- 3- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والإداء الوظيفي؟
- 4- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول تفويض السلطة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، مدة الخبرة)؟
- 5- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، مدة الخبرة)؟

أهمية البحث:

- 1- يُسهم البحث الحالي في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي وهما من المفاهيم المحورية في الإدارة المدرسية
- 2- يساعد صناع القرار في والإدارات التعليمية على فهم أهمية تفويض السلطة كأداة لتحسين بيئة العمل في المدارس
- 3- يمكن أن تستخدم نتائج البحث في تطوير برامج إعداد وتدريب القيادات المدرسية لا سيما فيما يتعلق بمهارات القيادة التشاركية، وذلك بتزود نتائج البحث مديري مدارس التعليم الأساسي برؤية واضحة حول أثر أساليبهم الإدارية على أداء فريقهم الإداري مما يدفعهم باتجاه تبني ممارسات أكثر فعالية في القيادة والإدارة.

حدود البحث: تتمثل حدود البحث في ما يلي:

- 1- الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي الواقعة داخل الحدود الجغرافية لبلدية زليتن.
- 2- الحدود الزمانية: أجري البحث الحالي خلال العام الدراسي (2025-2026)
- 3- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على الإداريين بمدارس التعليم الأساسي ببلدية زليتن.
- 4- الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى الإداريين بمدارس التعليم الأساسي ببلدية زليتن.

خامساً: المفاهيم والمصطلحات.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وأدبيات موضوع البحث، يمكن الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التالية:

- 1- تعريف السلطة: فقد عرفها (الظفيري) بأنها "القوة أو حق التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بالعمل أو الامتناع عنه" (الظفيري 2012، 20)

- 2- تفويض السلطة: "وتعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها، فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده القيام بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه". (توفيق، 1999، 27)
 - 3- ويعرف تفويض السلطة إجرائياً بأنه: منح الصلاحيات والمسؤوليات للإداريين لإنجاز أعمالهم ومهامهم الإدارية بما يتيح لهم اتخاذ القرارات وإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل مستقل ودون توجه من أحد.
 - 4- الأداء الوظيفي: "وهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وتقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد في عمله". (يسري، 2022، ص6)
 - 5- ويعرف أيضاً بأنه "الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات والذي بناءً عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة" (نعيرات، 202، ص8)
 - 6- ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً هو مستوى كفاءة وفعالية العاملين في تنفيذ مهامهم الإدارية من حيث الجودة
 - 7- الإداريين: هم مجموعة العاملين الذين يتولون إدارة وتنظيم العمل المدرسي بمختلف مهامه بما في ذلك الشؤون الإدارية والمالية والامتحانات والإشراف على المعامل بهدف ضمان سير العملية التعليمية بكفاءة وانضباط.
- الدراسات السابقة:**

1- دراسة السحباني (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة من قبل مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظات غزة، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع البحث في جميع المعلمين والمعلمات بمحافظات غزة، سحبت عينة عشوائية وبالبلغ عددها (446)، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مكونة من (116) عبارة موزعة على محورين، محور تفويض السلطة ومحور الرضا الوظيفي ويتكون كل محور من ستة مجالات، استخدم في التحليل الإحصائي برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بدرجة مرتفعة، وأن درجة الرضا الوظيفي كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية قوية بين درجة تفويض السلطة ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمحافظات غزة .

2- معيتيق وآخرون (2021):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الإداري لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي بمدينة مصراتة، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة مصراتة، سحبت عينة الدراسة وبالبلغ عددها (81) معلماً ومعلمة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مكونة من (25) عبارة موزعة على محورين، محور تفويض السلطة (12) عبارة ومحور الأداء الوظيفي (13) عبارة، استخدم في التحليل الإحصائي برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) متمثل في (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الارتباط الفا كرنباخ لحساب ثبات الاستبيان) توصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي بمدينة مصراتة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مصراتة جاء بدرجة مرتفعة وأنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين درجة تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مصراتة .

3- دراسة حبيش (2010):

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات بمدينة نابلس اعتمد الباحث على طريقة المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجمع المكون من (128) مديراً ومديرة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن 72% من المديرين والمديرات يقومون بتفويض بعض الأعمال لأعضاء هيئة التدريس بمدارسهم متمثلة في توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية في بداية العام الدراسي الجديد، وظهرت الدراسة أن أغلب الأعمال التي يقوم المدراء والمديرات بتفويضها هي أعمال ثانوية متمثلة في حفظ النظام داخل الفصول الدراسية والنظافة وترتيب الصفوف حيث تعتبر هذه الأعمال ليست بحاجة لتفويض السلطة ومن الممكن أن يقوم بها حتى عريف الفصل

4- الظفيري (2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بمؤسسات القطاع الحكومي وبالبلغ عددهم (211)، نظراً لقلة عدد مجتمع الدراسة تم استخدام طريقة المسح الشامل وبعد الفقد واستبعاد بعض ورقات الاستبيان أصبحت العينة (174) موظفاً، استخدمت الاستبانة كأداة ستخدم في التحليل الإحصائي

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : وجود أثر بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي كلما زاد تفويض السلطة زاد الأداء الوظيفي، وجود أثر بين تفويض السلطة وفعالية الأداء الوظيفي، وجود أثر بين بعد اتخاذ القرار وفعالية الأداء عند العاملين .

5- دراسة الجابر (2006):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على تنمية قدرات للمرؤوسين، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين والذين يشغلون وظائف قيادية في شركة الجوف النفطية للعام 2009-2010م والبالغ عددهم (88) قائداً إدارياً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : إن مستوى تفويض السلطة لدى القادة الإداريين كان منخفضاً، وذلك بأن مرده عدم تفويض السلطة من قبل القادة الإداريين؛ بل هم مدركون لأهمية تفويض السلطة وفهمهم لماهية وأهمية التفويض، حيث اتضح سبب الانخفاض في تفويض السلطة وهو عدم تقبل المرؤوسين للسلطة المفوضة لهم خشية منهم الوقوع في الخطأ وتجنب المساءلة وكذلك شعور المفوض لهم بأن الأعمال المفوضة لهم لا تتناسب مع مستواهم الوظيفي وقدراتهم وخبراتهم والذي ينعكس على أداء القادة الإداريين بالقيام بالأعمال بأنفسهم، واطهرت النتائج بوجود موافقة شديدة على أهمية التفويض على تنمية القدرات للمرؤوسين .

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال تتبع الدراسات السابقة وملاحظة ماورد فيها نلاحظ التالي:
من حيث الموضوع فقد ركزت الدراسات السابقة على دراسة تفويض السلطة في حين اختلفت في ربطه بمتغيرات مختلفة فقد ركزت دراسة معيتيق وآخرون(2021) على دراسة العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الإداري، أما دراسة السحباني (2022) فقد تناولت العلاقة بين تفويض السلطة بالرضا الوظيفي، أما دراسة حبش(2010) فقد بين أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري لمديري المدارس، ودراسة الجابر(2006) فقد بينت أثر تفويض السلطة على تنمية القدرات الإدارية لدى المرؤوسين، أما دراسة الظفيري (2012) فقد بين أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين، في حين ركز البحث الحالي على دراسة العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى الإداريين، من حيث مجتمع الدراسة فقد استهدفت دراسة معيتيق وآخرون(2021) ودراسة السحباني(2022) شريحة المعلمين، ودراسة حبش(2010) فقد استهدفت مديري المدارس، أما دراسة الجابر(2006) فقد استهدفت القادة الإداريين بشركة الجوف النفطية، أما دراسة الظفيري (2012) فقد استهدفت العاملين بالمؤسسات العامة، في حين استهدف البحث الحالي شريحة الإداريين بمدارس التعليم الأساسي، استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته دراسة مثل هذه الظواهر، ومن حيث مكان وزمان اجرائها فقد أجريت دراسة السحباني(2022) ودراسة حبش(2010) في فلسطين المحتلة، ودراسة الظفيري (2012) فقد أجريت في الكويت، أما دراسة كل من معيتيق وآخرون(2021)، ودراسة الجابر(2006) فقد أجريت في ليبيا وهو ما يتفق مع مكان البحث الحالي. توصلت دراسة كل من معيتيق وآخرون(2021) ودراسة السحباني(2022) إلى أن تفويض السلطة كان بدرجة مرتفعة في حين أن تفويض السلطة جاء بدرجة منخفضة في دراسة كل من حبش(2010) ودراسة الجابر(2006) .

الإطار النظري:

يعتبر التفويض أحد أهم ركائز القيادة الحكيمة إذ يجسد الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين الأمر الذي يقود إلى إنجاز الأعمال بكفاءة واقتدار والاستفادة من خبرات ومهارات المرؤوسين حيث يتم تمكين الأفراد من ممارسة صلاحياتهم وتعزيز قدراتهم وكفاياتهم في العمل.

أهمية التفويض:

- 1- إن المهام المسندة للمدير تفوق قدراته وطاقاته ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بالتفويض.
- 2- إن التفويض يعد الخطة الجوهرية في أي برنامج تدريبي وبدونه تذهب هباء لو تجاهلت التفويض.
- 3- كل منشأة تحتاج عمق في تنظيمها وفي أي لحظة قد تخلو المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغلها أو نقلهم أو مرضهم أو ترقيتهم الأمر الذي يتطلب التدريب على هذه المناصب. (الجابر، 2012، ص 3)

أبرز مزايا التفويض الفعال:

- 1- إدارة الوقت واستثماره بصورة أكثر فاعلية، فعندما يفوض المدير جزءاً من صلاحياته في عدة مهام ثانوية، فإنه يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية والأكثر استعجالاً.
- 2 - زيادة الإنتاج، يتوفر لدى المدير الوقت الكافي فإنه يركز جل اهتماماته على الأمور الأكثر أهمية، والذي ينعكس بدوره على زيادة الإنتاج ونوعيته.
- 3 - تحقيق السيطرة؛ فعن طريق التفويض يكون هناك فرصة للتركيز على متابعة النتائج.
- 4- التخطيط والإشراف والتقييم، فالتفويض يتيح للمدير إعداد الخطة اللازمة بتأن والإشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها المرحلية، والنهاية بصورة أفضل وأدق.

5- تطوير أداء العاملين، حيث يسهم التفويض في اكتساب المعارف والمهارات، نتيجة ممارسة الصلاحيات، مما يساعد على تطوير الأداء لديهم. (فليه، 2005، ص325)

الحالات التي قد يقع فيها خطأ عند التفويض: (بعيرة، 2011، ص 281)

- 1- الاكثار من عملية التفويض، مما يضطر المدير من سحب بعض الصلاحيات بعد تفويضها.
- 2- توزيع المسؤوليات دون تفويض صلاحيات تتناسب معها ودون إعطاء حرية للمرؤوسين بها.
- 3- تفويض المسؤوليات للمرؤوسين، ثم تقوم باتخاذ القرارات الرئيسية مقدماً.
- 4- إعطاء المرؤوسين حرية التصرف أكثر من مما تسمح به خبراتهم وقدراتهم.
- 5- الاكثار من مراقبة الأشخاص المفوض لهم، قد يؤدي بالوقوع في بعض الأخطاء.
- 6- شح المعلومات لدى المفوض لهم، مما يضطرهم للرجوع للمدير باستمرار.

الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي حجر الأساس الذي تُبنى عليه نجاحات المؤسسات وتميزها، فهو المعيار الذي تقاس به كفاءة الأفراد في تحقيق الأهداف المرجوة، ومن خلاله يتجلى روح الإبداع والابتكار حيث ينعكس هذا على جودة العمل وتقدمه وفيما يلي نبذة موجزة عن الأداء الوظيفي.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (مرزوق وخطاب، 2020، ص270)

أهمية الأداء الوظيفي:

إن تحقيق الأهداف التنظيمية لأي منظمة لا يمكن أن تتحقق إلا على أيدي موظفيها وتحملهم للمسؤوليات المختلفة وتأتيهم للمهام المسندة إليهم على أكمل وجه، ولا يزال موضوع الأداء يحتل أهمية كبيرة عند المدراء حيث يعتبر الأداء من العوامل التي تستخدم في تقييم الإدارة في أي مؤسسة. (الساعدي، 2012، ص73)

وتتمثل أهداف الأداء الوظيفي في الآتي:

- 1- رفع كفاءة العاملين وتحسين قدراتهم بما ينعكس على جودة الإنتاج.
- 2- تحسين جودة العمل وضمان تنفيذ الأعمال بدقة وفعالية وفق معايير الأداء المطلوب.
- 3- تعزيز الانضباط والالتزام بالوقت واللوائح ومتطلبات الوظيفة لضمان سير العمل بالشكل المطلوب.

معايير الأداء الوظيفي:

- 1- الجودة: وهي حجم العمل المنجز في ضوء القدرات والامكانيات المتاحة للفرد.
- 2- الوقت: مورد غير قابل للتجديد أو التعويض مما يحتم استغلاله بشكل أفضل.
- 3- الاجراءات: وهي خطوات العمل ولذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها لتحقيق الأهداف. (بن ناجم، 2020، ص14)

مكونات الأداء الوظيفي:

- 1- الدافعية: وتتمثل في رغبة الفرد وحماسته واندفاعه إلى العمل فكلما زادت الرغبة زاد بذل الجهد في العمل
- 2- القدرات: وهي القدرة الذهنية والعقلية وهي تتناسب طردياً مع الأداء.
- 3- إدراك الدور: الشخص الذي يبذل جهداً ولا يعرف دوره لا يكون أدائه مقبولاً من الآخرين (خليفة، 200، ص34)

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

- 1- العصر البشري، حيث يعتبر العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج.
- 2- الإدارة، تعتبر المسؤولة عن الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية وأن حوالي 75 % من الزيادة في الإنتاج يعتمد على أساليب الإدارة المستخدمة.
- 3- بيئة العمل، إن العديد من العناصر التي تحيط بالفرد من علاقات اجتماعية واتصالات أفقية والغياب والحوادث كثيراً ما تؤدي إلى بعض السلبيات في العمال.
- 4- البيئة الاجتماعية والثقافية، إن العادات والتقاليد والنزاعات والقبلية وكذلك مستوى التعليم وأنواع البرامج والمناهج المعتمدة في التعليم والتدريب تؤثر على الأداء. (روبة، زهرة 2023، ص40-41)

إجراءات البحث:

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ البحث، من إعداد أداة البحث (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1. أداة البحث

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث تم تجميع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية صممت خصيصاً لغرض حل مشكلة البحث، وبمراعاة أن تكون فقراته شاملة لكل جوانب مشكلة البحث، من أجل ذلك قسم نموذج الاستبانة الي ثلاث أجزاء رئيسية هما البيانات الشخصية، ومحور تفويض السلطة (27) فقرة ومحور الأداء الوظيفي (22) فقرة.

2. مجتمع وعينة البحث. يتكون مجتمع البحث من كافة الإداريين بمدارس التعليم الأساسي، سحبت عينة من المجتمع الأصلي بعدد (104) إدارياً.

3-الصدق الظاهري (صدق المحكمين).

تم القيام في هذا البحث بعدد من الإجراءات للتأكد من صلاحية الاستبانة وجودتها للغرض الذي أعدت من أجله وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال المتعلق بالبحث، وذلك لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم حول مدى مصداقية وصلاحية العبارات وصياغتها، ومدى انتماءها للمتغير أو المقياس المدرجة تحته بالإضافة إلى تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً، وبناءً على الملاحظات الواردة من المحكمين تم إجراء كل التعديلات المطلوبة على استبانة الاستبيان لتخرج بشكلها النهائي.

4- ثبات الاستبانة.

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها و يمكن التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، فكانت النتائج كما هي:

جدول رقم (1): يبين نتائج الثبات للاستبانة

محور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	القرار
تفويض السلطة	11	0.722	ثابتة
الأداء الوظيفي	13	0.690	ثابت
الدرجة الكلية للاستبانة	34	0.863	ثابتة

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية للمحاور كان أكبر من القيمة المقترضة (0.60) عليه فإن الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها للتحليل

توزيع البيانات: لمعرفة ما إذا كانت البيانات لها توزيع طبيعي أم لا تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (2) : يبين توزيع البيانات

المحور	Test Statistic	p-value	القرار
تفويض السلطة	0.123	0.001	لا تتبع
الأداء الوظيفي	0.095	0.023	لا تتبع

من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) للمحورين كان أصغر من 5%، مما يدل على أن البيانات الممثلة لهما لا تتبع في تغيراتها للتوزيع الطبيعي، عليه يتم استخدام اختبار لا معلمي متمثل في (اختبار ويلكوكسن) لقياس درجة توفرها.

أيضاً تم تقسيم البيانات المجمعة عند تحليلها إلى قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: ويتم فيه التعرف على خصائص مجتمع البحث من خلال التكرارات ومن خلال الاشكال البيانية، فكانت على النحو التالي:

1- تحليل عامل الجنس لعينة البحث، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3): بين التكرار النسبي للجنس لعينة البحث

الجنس	التكرار	التكرار النسبي%
ذكر	22	21.2
أنثى	82	78.8
المجموع	104	100.0
البديل الأكثر أهمية	أنثى	

من خلال نتائج الجدول السابق يلاحظ أن أغلب أفراد العينة من الإداريين بمدارس التعليم الأساسي كانوا من الإناث بعدد (82) وبنسبة (78.8 %) أما الذكور بعدد (22) بنسبة (21.2 %).

2- تحليل عامل المؤهل العلمي لعينة البحث، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4): يبين التكرار النسبي للمؤهل العلمي لعينة البحث

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي%
دبلوم عام	39	37.5
دبلوم خاص	19	18.3
جامعي	46	44.2
المجموع	104	100.0
البديل الأكثر أهمية	جامعيين	

من خلال نتائج الجدول السابق يلاحظ أن (19) من الإداريين وبنسبة (18.3%) من حملة الدبلوم الخاص، وبعدد (39) من الإداريين بنسبة (37.5%) يحملون مؤهل دبلوم عام، وبعدد (46) من الإداريين وبنسبة (44.2%) يحملون مؤهل جامعي. بشكل عام أغلب الإداريين بمدارس التعليم الأساسي من حملة المؤهل الجامعي.

3- تحليل عامل مدة الخبرة لعينة البحث، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5): يبين التكرار النسبي لمدة الخبرة لعينة البحث

مدة الخبرة	التكرار	التكرار النسبي%
من سنة الي أقل من 5 سنوات	27	26.0
من 5 الي اقل من 10 سنوات	10	9.6
من 10 الي أقل من 15 سنة	15	14.4
من 15 سنة فما فوق	52	50.0
المجموع	104	100.0
البديل الأكثر أهمية	من 15 سنة فما فوق	

من خلال نتائج الجدول السابق يلاحظ أن (27) من الإداريين بمدارس التعليم الأساسي وبنسبة (26.0%) خبرتهم من سنة الي أقل من (5) سنوات، وبعدد (10) من الإداريين وبنسبة (9.6%) خبرتهم من (5) الي أقل من (10) سنوات، وبعدد (15) من الإداريين بنسبة (14.4%) خبرتهم من (10) الي أقل من (15) سنة، وبعدد (52) من الإداريين بنسبة

(50.0%) خبرتهم من (15) سنة فما فوق. بشكل عام أغلب الإداريين بمدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن يتمتعون بخبرة عالية تفوق (14) سنة، مما يجعلهم على مستوى من الخبرة يؤهلهم على الاطلاع على موضوع البحث وتفهم أهميته، الأمر الذي يقوي نتائج البحث.

اختبار تساؤلات البحث. اعتمدت هذا البحث في إيجاد حل للمشكلة على التساؤلات التالية:

➤ التساؤل الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لتفويض السلطة من وجهة نظر الإداريين؟

لمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لتفويض السلطة من وجهة نظر الإداريين، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحوّر تفويض السلطة، فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (6): يبين نتائج اختبار ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لتفويض السلطة

القرار		P- value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					تفويض السلطة	
				موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
عالي	موافقة %73.1	0.000	3.90	25.0	48.1	21.2	3.8	1.9	1	يُشارك المدير الإداريين في اتخاذ القرارات بالعمل.
عالي	موافقة %63.5	0.000	3.71	22.1	41.3	24.0	10.6	1.9	2	يقوم المدير بتفويض السلطة كلما زاد العمل عليه.
عالي	موافقة %86.5	0.000	4.08	28.8	57.7	8.7	1.9	2.9	3	يسمح المدير بتحمل المسؤولية في نطاق عملهم.
عالي جداً	موافقة %93.3	0.000	4.32	43.3	50.0	2.9	2.9	1.0	4	يتابع المدير العمل الذي تم تفويضه للإداريين.
عالي	موافقة %81.7	0.000	4.13	35.6	46.2	14.4	3.8	0.0	5	يوضح المدير حدود الصلاحيات للإداريين.
عالي	موافقة بنسبة %66.3	0.000	3.67	13.5	52.9	22.1	10.6	1.0	6	يتم تفويض السلطة في الأعمال الثانوية مقارنة بالأعمال الأخر.
عالي	موافقة %85.6	0.000	4.09	26.0	59.6	11.5	2.9	0.0	7	يتابع المدير نتائج الأعمال التي تم التفويض عليها.
عالي	موافقة %81.7	0.000	4.09	31.7	50.0	14.4	2.9	1.0	8	يراعي عند توزيع المهام قدرات ورغبات الموظفين.
عالي	موافقة %73.1	0.000	3.88	25.0	48.1	17.3	9.6	0.0	9	يتيح المدير فرصة المشاركة في حل المشكلات اليومية.
عالي	موافقة %74.0	0.000	3.91	26.0	48.1	18.3	6.7	1.0	10	يتابع العمل اليومي المفوض للإداريين بشكل مباشر.

11	يشعر المدير الإداريين بأهميتهم دورهم عند اتخاذ القرار	1.0	9.6	17.3	43.3	28.8	3.89	0.000	موافقة %72.1	عالي
12	يترك حرية التصرف واتخاذ القرارات للإداريين عند غيابه	4.8	12.5	26.0	43.3	13.5	3.48	0.000	موافقة %56.7	عالي
13	يعقد الاجتماعات الدورية لتحديد المهام وتفويضها.	1.9	8.7	18.3	45.2	26.0	3.85	0.000	موافقة %71.2	عالي
14	يُشرك المدير الإداريين عند إعداد الخطة المدرسية.	2.9	4.8	26.0	46.2	20.2	3.76	0.000	موافقة %66.3	عالي
15	يُتيح المدير للإداريين تنفيذ المهام بأسلوبهم المناسب.	2.9	7.7	27.9	43.3	18.3	3.66	0.000	موافقة %61.5	عالي
16	يتجنب المدير المركزية في كثير من الأحيان عند اتخاذ القرارات اليومية.	1.9	11.5	24.0	45.2	17.3	3.64	0.000	موافقة بنسبة %62.5	عالي
17	يستخدم المدير مبدأ المساءلة بعد التفويض في حالة التقصير أو الإهمال.	3.8	8.7	23.1	40.4	24.0	3.72	0.000	موافقة بنسبة %64.4	عالي
18	يتجنب المدير التدخل في تفاصيل الأعمال المفوضة.	4.8	22.1	19.2	41.3	12.5	3.35	0.002	موافقة %53.8	متوسط
19	يحرص المدير على توفير المعلومات اللازمة التي يحتاجها المفوض له.	3.8	4.8	17.3	42.3	31.7	3.93	0.000	موافقة بنسبة %74.0	عالي
20	يراقب المدير المهام المفوضة ودون تدخل مباشر منه.	1.0	11.5	17.3	55.8	14.4	3.71	0.000	موافقة %70.2	عالي
21	يعطي المدير حرية التصرف في المهام المفوضة.	2.9	14.4	20.2	54.8	7.7	3.50	0.000	موافقة %62.5	عالي
22	يتقبل المدير نتائج الأعمال المفوضة مهما كانت النتائج.	3.8	13.5	22.1	45.2	15.4	3.55	0.000	موافقة %60.6	عالي
23	يتم تفويض الأعمال التي تتطلب السرعة في الإنجاز.	2.9	7.7	22.1	43.3	24.0	3.78	0.000	موافقة %67.3	عالي
24	يحرص المدير على تدريب العاملين قبل إسناد المهام.	1.0	9.6	17.3	48.1	24.0	3.85	0.000	موافقة %72.1	عالي

25	يحرص على تفويض المهام التي تتطلب قدرات خاصة	1.9	11.5	16.3	46.2	24.0	3.79	0.000	موافقة 70.2%	عالي
26	يتم تفويض المهام التي تساهم في رفع كفاءة المدرسة بشكل عام.	1.9	9.6	16.3	50.0	22.1	3.81	0.000	موافقة بنسبة 72.1%	عالي
27	يحرص المدير على تفويض السلطة في الظروف الطارئة	1.9	12.5	20.2	49.0	16.3	3.65	0.000	موافقة 65.4%	عالي
	الدرجة الكلية لمستوى تفويض السلطة	2.1	8.8	18.7	47.6	22.9	3.80	0.000	موافقة بنسبة 70.4%	عالي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لمحور تفويض السلطة الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي (3.80) واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر عالية، مما يدل على أن 70.4% من الإداريين بمدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن يرون بأن مديرو مدارس التعليم الأساسي يفوضون السلطة للإداريين من خلال الأعمال اليومية المتعلقة بالعمل، وجاءت العبارات المتعلقة بتفويض السلطة مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي: يتابع المدير العمل الذي تم تفويضه للإداريين باستمرار بمتوسط حسابي (4.32)، يوضح المدير حدود الصلاحيات للإداريين بمتوسط حسابي (4.13)، والعبارتين يتابع المدير نتائج الأعمال التي تم التفويض عليها. ويراعي عند توزيع المهام قدرات ورغبات الموظفين. بمتوسط حسابي (4.09) لكل منهما، يسمح المدير بتحمل المسؤولية في نطاق عملهم بمتوسط حسابي (4.08)، يحرص المدير على توفير المعلومات اللازمة التي يحتاجها المفوض له بمتوسط حسابي (3.93)، يتابع المدير العمل اليومي المفوض للإداريين بشكل مباشر بمتوسط حسابي (8.91)، يُشرك المدير الإداريين في اتخاذ القرارات بالعمل بمتوسط حسابي (3.90)، يُشعر المدير الإداريين بأهمية دورهم عند اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.89)، يُشعر المدير الإداريين بأهمية دورهم عند اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.88)، والعبارتين يحرص المدير على تدريب وتطوير مهارات العاملين قبل إسناد المهام، يعقد الاجتماعات الدورية لتحديد المهام وتفويضها بمتوسط حسابي (3.85) لكل منهما، يتم تفويض المهام التي تساهم في رفع كفاءة المدرسة بشكل عام بمتوسط حسابي (3.81)، يحرص على تفويض المهام التي تتطلب قدرات خاصة بمتوسط حسابي (3.79)، يتم تفويض الأعمال التي تتطلب السرعة في الإنجاز بمتوسط حسابي (3.78)، يُشرك المدير الإداريين عند إعداد الخطة المدرسية بمتوسط حسابي (3.76)، يستخدم المدير مبدأ المساواة بعد التفويض في حالة التقصير أو الإهمال بمتوسط حسابي (3.72)، والعبارتين يقوم المدير بتفويض السلطة كلما زاد العمل عليه، ويراقب المدير المهام المفوضة ودون تدخل مباشر بمتوسط حسابي (3.71) لكل منهما، يتم تفويض السلطة في الأعمال الثانوية مقارنة بالأعمال الأخرى بمتوسط حسابي (3.67)، يتيح المدير للإداريين تنفيذ المهام بالأسلوب الذي يرويه مناسب بمتوسط حسابي (3.66)، يحرص المدير على تفويض السلطة في الظروف الطارئة بمتوسط حسابي (3.65)، يتجنب المدير المركزية في كثير من الأحيان عند اتخاذ القرارات اليومية بمتوسط حسابي (3.64)، يتقبل المدير نتائج الأعمال المفوضة مهما كانت النتائج بمتوسط حسابي (3.55)، يعطي المدير حرية التصرف في المهام بمتوسط حسابي (3.50)، يترك حرية التصرف واتخاذ القرارات للإداريين عند غيابه بمتوسط حسابي (3.48)، يتجنب المدير التدخل في تفاصيل الأعمال المفوضة بمتوسط حسابي (3.35) اتفقت نتائج البحث الحال مع نتائج دراسة معيتيق وآخرون (2021) بأن تفويض السلطة لدى المعلمين بالمدارس الثانوية جاء بدرجة مرتفعة وكذلك اتفقت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة السحياني (2022) بأن تفويض السلطة جاء بدرجة مرتفعة لدى ميري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. واختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة حبيش (2010) والذي تركّز على تفويض السلطة في الأعمال الثانوية مثل حفظ النظام وتوزيع الطلاب على الصفوف.

التساؤل الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في مدارس التعليم الأساسي كما يدركونه؟

لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في مدارس التعليم الأساسي، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي، فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (7): يبين نتائج اختبار مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين.

القرار		P- value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					الأداء الوظيفي	
				موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
المستوى	النسبة									
عالي جداً	موافقة بنسبة %94.2	0.000	4.47	53.8	40.4	4.8	1.0	0.0	أحرص على الحضور والانصراف في الوقت المحدد للعمل.	1
عالي	موافقة %80.8	0.000	4.07	29.8	51.0	15.4	3.8	0.0	أرى أن مهاراتي وقدراتي موظفة في عملي.	2
عالي جداً	موافقة %91.3	0.000	4.51	61.5	29.8	6.7	1.9	0.0	أحرص على التعامل مع الطلاب والمعلمين باحترام	3
عالي جداً	موافقة %88.5	0.000	4.21	35.6	52.9	8.7	2.9	0.0	ألتزم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليّ في وقتها المحدد.	4
عالي	موافقة %79.8	0.000	4.13	33.7	46.2	19.2	1.0	0.0	أتابع الأعمال اليومية وأوثقها بدقة وموضوعية.	5
عالي	موافقة %73.1	0.000	3.88	23.1	50.0	18.3	8.7	0.0	أشعر بأن حدود صلاحياتي تكفي لإنجاز عملي.	6
عالي	موافقة بنسبة %78.8	0.000	4.20	45.2	33.7	18.3	1.9	1.0	أحرص على استخدام الأدوات والمواد المدرسية بأمانة وموضوعية.	7
عالي	موافقة %69.2	0.000	3.98	31.7	37.5	27.9	2.9	0.0	أحرص على المشاركة في الاجتماعات المدرسية	8
عالي	موافقة %69.2	0.000	3.94	29.8	39.4	26.9	2.9	1.0	أبادر بحل بعض المشكلات التي قد تواجه المدرسة.	9
عالي	موافقة %82.7	0.000	4.15	35.6	47.1	14.4	2.9	0.0	أحرص على تنظيم الملفات والسجلات بشكل مهني.	10
عالي	موافقة %79.8	0.000	4.18	41.3	38.5	18.3	1.0	1.0	أشعر بالرضا على أدائي في مهنتي المكلف بها.	11

12	أحرص على تنفيذ التوجيهات وتعليمات الصادرة من إدارة المدرسة.	0.0	5.8	7.7	41.3	45.2	4.26	0.000	موافقة بنسبة 86.5%	عالي جداً
13	أظهر الانضباط في سلوكي أمام زملائي داخل المدرسة.	1.0	4.8	17.3	33.7	43.3	4.13	0.000	موافقة بنسبة 76.9%	عالي
14	أستخدم التقنية الموجودة في المدرسة في إنجاز الأعمال	3.8	8.7	20.2	42.3	25.0	3.76	0.000	موافقة بنسبة 67.3%	عالي
15	أشعر بأن حدود صلاحياتي لا تكفي لإنجاز عملي.	1.0	16.3	26.0	39.4	17.3	3.56	0.000	موافقة بنسبة 56.7%	عالي
16	أعمل على تحسين مهاراتي الإدارية باستمرار.	1.0	4.8	20.2	42.3	31.7	3.99	0.000	موافقة بنسبة 74.0%	عالي
17	أتعامل مع المواقف الطارئة بهذه حكمة وروية.	1.9	7.7	28.8	41.3	20.2	3.70	0.000	موافقة بنسبة 61.5%	عالي
18	أساعد في تنظيم الفعاليات والأنشطة المدرسية	2.9	13.5	25.0	39.4	19.2	3.59	0.000	موافقة بنسبة 58.7%	عالي
19	أحرص على تنفيذ المهام الموكلة إلى بروح الفريق	2.9	13.5	23.1	37.5	23.1	3.64	0.000	موافقة بنسبة 60.6%	عالي
20	أحرص على جودة عملي كماً ونوعاً.	0.0	6.7	17.3	50.0	26.0	3.95	0.000	موافقة بنسبة 76.0%	عالي
21	أعمل على تطوير أساليب العمل الإداري بشكل مستمر.	1.0	6.7	15.4	43.3	33.7	4.02	0.000	موافقة بنسبة 76.9%	عالي
22	أتحمل المسؤولية الكاملة عن المهام الموكلة إلى.	0.0	1.9	17.3	41.3	39.4	4.18	0.000	موافقة بنسبة 80.8%	عالي
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي	0.8	5.5	18.1	41.7	33.9	4.02	0.000	موافقة بنسبة 75.6%	عالي

من خلال نتائج الجدول السابق يلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي (4.02) واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر عالية، مما يدل على أن 75.6% من الإداريين بمدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن يرون بأنهم يتمتعون بمستوى عالي من الأداء الوظيفي، وجاءت العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي: الإداريون يحرصون على التعامل مع الطلاب والمعلمين باحترام ومهنية بمتوسط حسابي (4.51)، ويحرصون على الحضور والانصراف في الوقت المحدد للعمل بمتوسط حسابي (7.47)، ويحرصون على تنفيذ التوجيهات وتعليمات الصادرة من إدارة المدرسة بمتوسط حسابي (4.26)، ويلتزمون بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم في وقتها المحدد بمتوسط حسابي (4.21)، ويحرصون على استخدام الأدوات والمواد المدرسية بأمانة وموضوعية بمتوسط حسابي (4.20)، والعبارتين أشعر بالرضا على أدائي في مهنتي المكلف بها، وأتحمّل المسؤولية الكاملة عن المهام الموكلة إلى بمتوسط حسابي (4.18) لكل منهما، والعبارتين أتابع الأعمال اليومية وأوتقها بدقة وموضوعية، وأحرص على تنظيم الملفات والسجلات بشكل مهني بمتوسط

حسابي (4.15)، ويظهرون الانضباط في سلوكهم أمام زملائهم داخل المدرسة بمتوسط حسابي (4.13)، ويرون أن مهاراتهم وقدراتهم موظفة في عملهم بمتوسط حسابي (4.07)، ويعملون على تطوير أساليب العمل الإداري بشكل مستمر بمتوسط حسابي (4.02)، ويعملون على تحسين مهاراتهم الإدارية باستمرار بمتوسط حسابي (3.99)، ويحرصون على المشاركة في الاجتماعات المدرسية بمتوسط حسابي (3.98)، ويحرصون على جودة عملهم كماً ونوعاً بمتوسط حسابي (3.95)، ويبادرون بحل بعض المشكلات التي قد تواجه المدرسة بمتوسط حسابي (3.94)، ويشعرون بأن حدود صلاحياتهم تكفي لإنجاز أعمالهم بمتوسط حسابي (3.88)، ويستخدمون التقنية الموجودة في المدرسة في إنجاز الأعمال بمتوسط حسابي (3.76)، ويتعاملون مع المواقف الطارئة بهدوء وحكمة وروية بمتوسط حسابي (3.70)، ويحرصون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بروح الفريق الواحد بمتوسط حسابي (3.64)، ويساعدون في تنظيم الفعاليات والأنشطة المدرسية بمتوسط حسابي (3.59)، ويشعرون بأن حدود صلاحياتهم لا تكفي لإنجاز أعمالهم بمتوسط حسابي (3.56). اتفقت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة معيتيق وآخرون (2021) والذي أظهرت أن الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة .

➤ التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي؟

لمعرفة إن كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي أم لا، تم استخدام اختبار سبيرمان لفروق الرتب، فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (8): يبين نتائج اختبار العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي

المتغير	الأداء الوظيفي		
تفويض السلطة	إحصاء الاختبار	P-value	القرار
	0.411**	0.000	هناك علاقة طردية

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعلاقة كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.01، مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين تفويض السلطة للإداريين ومستوى أدائهم الوظيفي. فكلما عمل مدراء المدارس على تفويض السلطة للإداريين، كلما عمل ذلك على الرفع من مستوى أدائهم بنسبة 41.1%. اختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة معيتيق وآخرون (2021) بأنه توجد علاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي بدرجة ضعيفة. اتفقت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة الظفير (2012) بوجود أثر بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي وبين تفويض السلطة وفعالية الأداء.

➤ التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول تفويض السلطة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، مدة الخبرة)؟

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول تفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار مان ويتني للعينتين المستقلتين، فكانت فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الجدول (9): يبين نتائج اختبار وجود فروق بين آراء الإداريين حول تفويض السلطة تعزى للجنس

التساؤل	النوع	متوسط الرتب	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	القرار
وجود فروق في آراء الإداريين حول تفويض السلطة	ذكر	60.86	718.000	0.143	لا توجد فروق
	أنثى	50.26			

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value 0.143) أكبر من مستوى المعنوية المحدد 0.05. مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول تفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس.

أما لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول تفويض السلطة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة) فقد تم استخدام اختبار كروكسل، فكانت فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الجدول (10) : نتائج اختبار وجود فروق في آراء الإداريين حول تفويض السلطة تعزى (للمؤهل، الخبرة)

المتغير	مصدر الفرق	متوسط الرتب	إحصاء الاختبار	P-Value	القرار
المؤهل العلمي	دبلوم عام	54.49	0.411	0.814	لا توجد فروق معنوية
	دبلوم خاص	49.13			
	جامعي	52.21			
الخبرة	من 1 الي 4 سنوات	44.65	4.746	0.191	لا توجد فروق معنوية
	من 5 الي 9 سنوات	65.45			
	من 10 الي 14 سنة	60.43			
	من 15 سنة فما فوق	51.80			

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) في حالة المتغيرين كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد 0.05. مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول تفويض السلطة تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة.

➤ **التساؤل الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، مدة الخبرة)؟.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ، تم استخدام اختبار مان ويتني للعينتين المستقلتين، فكانت فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الجدول (11) : نتائج اختبار وجود فروق بين آراء الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للجنس

التساؤل	النوع	متوسط الرتب	احصاء الاختبار	مستوى الدلالة	القرار
وجود فروق في آراء الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي	ذكر	1061.00	808.00	0.454	لا توجد فروق
	أنثى	4399.00			

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value 0.143) أكبر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 . مما يدل على عدم وجود فروق إحصائية في آراء الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

اما لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة) ، فقد تم استخدام اختبار كروكسل، فكانت فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الجدول (12) : نتائج اختبار وجود فروق في آراء الإداريين حول الأداء الوظيفي تعزى (للمؤهل، الخبرة)

المتغير	مصدر الفرق	متوسط الرتب	احصاء الاختبار	P-Value	القرار
المؤهل العلمي	دبلوم عام	45.10	0.3.862	0.145	لا توجد فروق معنوية
	دبلوم خاص	58.79			
	جامعي	56.17			
الخبرة	من 1 الي 4 سنوات	50.70	4.150	0.246	لا توجد فروق معنوية
	من 5 الي 9 سنوات	66.65			
	من 10 الي 14 سنة	60.07			
	من 15 سنة فما فوق	48.53			

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) في حالة المتغيرين كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد 0.05. مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة

نتائج البحث. توصلت البحث إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- إن أغلب أفراد العينة من الإداريين بمدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن من الإناث بنسبة 78.08 % من حملة المؤهلات الجامعية ويتمتع بخبرة عالية تفوق 14 سنة.
- 2- إن درجة تفويض السلطة لدى الإداريين جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.80) بنسبة 70.04
- 3- إن مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين بمدارس التعليم الأساسي جاء بدرجة عالية بمتوسط بلغ (4.02) بنسبة 75.02 %. حيث أن الإداريين بمدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن يتمتعون بمستوى عالي من الأداء الوظيفي،
- 4- توجد علاقة طردية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي فكلما زاد مستوى تفويض السلطة زاد الأداء بنسبة 41.01
- 5- كما بيّنت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول تفويض السلطة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، مدة الخبرة).
- 6- كما بيّنت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، مدة الخبرة).

3. التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- 1- يوصي البحث بتفعيل مبدأ تفويض السلطة داخل مدارس التعليم، الأساسي بما يضمن توزيع المهام والمسؤوليات بين الإداريين بصورة عادلة تسهم في رفع كفاءة العمل الإداري.
- 2- يوصي البحث بتشجيع مديري المدارس على منح الثقة للإداريين من خلال تفويض صلاحيات مناسبة تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.
- 3- يوصي البحث بضرورة التزام مديري المدارس بعدم التدخل في تفاصيل الأعمال التي تم تفويضها.
- 4- تقبل مديري مدارس نتائج الأعمال مهما كانت الأسباب منعا لعزوف الرؤوسين تقبل الأعمال وتحمل المسؤولية.
- 5- يوصي البحث بانتهاج مبدأ التفويض في الأعمال اليومية وأن لا يستخدم في الظروف الطارئة فقط.
- 6- يوصي البحث بالتركيز في المشاركة الإنجابية بين العاملين داخل المدرسة.
- 7- تشجيع العمل بروح الفريق وتنمية المشاركة الإنجابية بين العاملين داخل المدرسة.
- 8- يوصي البحث بضرورة وضع نظام حوافز تشجيعية لتحفيز الإداريين المتميزين في تنفيذ الأعمال المفوضة إليهم بما يسهم من رفع كفاءتهم الإدارية وتعزيز دافع الإداء لديهم.
- 9- إعداد برامج تدريبية لمدير المدارس والإداريين تهدف إلى تنمية مهارات القيادة واتخاذ القرار الناجح.

المقترحات:

- 1- إجراء دراسة مماثلة على تفويض السلطة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للإداريين بمدارس التعليم الأساسي والثانوي.
- 2- إجراء دراسة على أثر تفويض السلطة على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مدارس التعليم الأساسي.
- 3- معوقات تطبيق تفويض السلطة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر الإداريين والمديرين.

المراجع

- إبراهيم عبيد السحباني، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلميه، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012م.
- بعيرة، أبوبكر مصطفى. (2011). مبادئ الإدارة المفاهيم والتطبيقات، الجزء الأول، ط7، دار الفضيل للنشر والتوزيع، منشورات جامعة قاريونس.
- بن ناجم، إيمان عبد القادر. (2020). الأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأسمرية وعلاقتها بولائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المرقب.

- الجابر، أحمد ارحومة.(2012). تفويض السلطة وأثره على تنمية قدرات المرووسين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتنظيم، أكاديمية الدراسات العليا بنغازي- ليبيا.
- جميل، أحمد توفيق. (1999). إدارة الأعمال – مدخل وظيفي، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- خليفة، أمينة العربي سالم. (2009). واقع الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة المرقب وعلاقته بالاتجاهات الدينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم، جامعة المرقب.
- روية، روابحي، زهرة، روابحي. (2023). الصراع الجيلي والأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل الماستر في علم الاجتماع والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت.
- الظفيري، ممدوح سودي. (2012) أثر تفويض السلطة على فعاليات الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام بمدينة الكويت، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ضياء الدين، هباز. (2020). تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الإنسانية.
- الساعدي، حسن علي.(2012). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى التنفيذية بالشركات الصناعية في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
- عبد الدائم، عمر سالم. (2022) . إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل لدى مديري إدارات مدارس التعليم العام بليبيا، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة طرابلس.
- فاروق عبده فليح، محمد عبد الحميد.(2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الأردن: دار المسيرة .
- محمد عبد السلام غنيم (2004): مبادئ القياس والتقويم النفسي والتربوي، جامعة حلوان.
- مرزوق، عبد العزيز علي، وخطاب، إنعام السيد. (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدارسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة – جامعة دمياط العدد (2) الجزء الأول.
- نجود، حبيش. (2010) . تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المدراء والمديرات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح.
- نعيترات، جهاد أحمد. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد (46) شهر أبريل.
- يسرى، عاشور. (2022). معوقات تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي للعامل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

Delegation of Authority and its Relationship to Job performance

A Fied Study of Administrators in Basic Educatin Schools in Zliten Muicipality

Omar Salem Abdel-Dayem

Department of Classroom Teacher, Faculty of Education, Al-Asmarya Islamic University, Zliten, Libya.

salamomar470@gmail.com

Abstract

This research aims to identify the **degree of delegation of authority** and its relationship to **job performance** from the viewpoint of administrators in **Zliten Municipality**. To achieve this, the **descriptive analytical method** was used. The study population comprised all administrators in basic education schools in Zliten Municipality. A random sample of **(104)** male and female administrators was drawn. A **questionnaire** was adopted as the data collection tool, consisting of (49) items distributed across two axes: the delegation of authority axis (27 items) and the job performance axis (22 items). Data were processed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**.

The research reached several key findings, including:

The degree of **delegation of authority** among principals in basic education schools in Zliten Municipality was **high**, with an arithmetic mean of **(3.80)** and a percentage of **70.04%**.

The level of **job performance** among administrators in basic education schools in Zliten Municipality was also **high**, with an arithmetic mean of **(4.02)** and a percentage of **75.02%**.

There is a **direct positive relationship** between the delegation of authority and job performance; as the level of delegation of authority increased, job performance also increased by **41.01%**.

The results also showed **no statistically significant differences** in the opinions of administrators regarding the level of delegation of authority and the level of job performance attributable to the variables of **(gender, academic qualification, and years of experience)**.

The majority of the sample members were **female**, representing **78.08%**, and held **university qualifications**.

Keywords: Delegation of Authority, Job Performance, Administrators, Basic Education Schools, Zliten Municipality.