

البحث الثاني

درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها.

أ. د. راتب السعود*

د.نظيمة أحمد رحيم**

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٠٦) رئيس قسم اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولجمع بيانات الدراسة، استخدمت أداتان، الأولى لقياس درجة تفويض السلطة، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي. بينت نتائج الدراسة إن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتفعة، ون مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً أيضاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها.

*كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية، الأردن.

**كلية إدارة الأعمال، فرع أربيل جامعة دجلة، العراق.

١- المقدمة:

لما كان الانسان بطبعه كائناً اجتماعياً، لا يستطيع العيش منفرداً، ولا يتأتى له أن يستغني عن جهود الآخرين من أجل تسهيل أموره الحياتية، كانت حاجته إلى الآخرين ضرورة لا غنى عنها. وقد كانت هذه الحاجة قديماً سهلة وبسيطة، وغير معقدة، وكلما ازدادت الحياة تقدماً وتحضراً، أصبحت حاجة الإنسان أكثر إلى الآخرين. والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهود الجماعة. ومن هنا كانت حاجة الإنسان ماسة إلى الإدارة، التي غدت اليوم ضرورة للفرد وللجماعة. فالفرد بحاجة إلى الإدارة لتنظيم لتسيير أموره، وأمور أسرته، والمؤسسة بحاجة إلى الإدارة من أجل تنظيم أمورها، وتنظيم تفاعل مدخلاتها المختلفة. إن فاعلية الإدارة وكفاءتها من الخصائص الهامة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعياً على المجتمعات النامية، والإدارة الكفّية هي القدرة على إفادة وتوجيه جميع جهود العاملين، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموجودة. لقد تعددت أدوار مدير المؤسسة، أية مؤسسة، ولم يعد باستطاعة هذا المدير أن يقوم بجميع أعباء هذه الإدارة بكفاءة من دون الاستعانة بالمرؤوسين، وهذا يتطلب منه القيام بتفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسيه، وهذا التفويض السلطة يعتبر من الضرورات التي تحتتمها عملية التنظيم. ومن منطلق أن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكاناته، لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال وحده وبدرجة عالية من الإلتقان، وبخاصة إذا كان هذا العمل في مؤسسات واسعة ومعقدة (أبو شيخة، ١٩٩١).

ويرى السعود (٢٠٠٩) أن تفويض السلطة Delegation of Authority هو توزيعها على أساس المبدأ المتبع في تقسيم العمل. وهذا يعني أن رجل الإدارة لا يستأثر بكل الصلاحيات في المستويات الإدارية الأدنى، بمعنى أنه قد يفوض بعض رجاله العاملين معه ببعض السلطات المخولة إليه لتسهيل سير العمل في أمور معينة. وليس معنى هذا أن مجرد نفسه من السلطة، وإنما يشارك العاملين في تحمل أعباء العمل الإداري. ويقصد بتفويض السلطة أيضاً: عملية السماح الاختياري في نقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوسالذي يكون عليه أن يلتزم أداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (الصيرفي، ٢٠٠٣).

وقد بين العساف (٢٠٠٦) إلى أن مفهوم تفويض السلطة يشير إلى: إعطاء أفراد المنظمة الثقة والحرية والمصادر التي تدعم عملهم، وتمكنهم من إصدار أحكامهم وقراراتهم المتعلقة بظروف العمل، بصورة موضوعية ترسخ مفاهيم إدارية وثقافية قائمة على المودة والمشاركة والانتماء. إن ممارسة وظيفة التفويض بشكل سليم يترتب عليها توافر بيئة تنظيمية سليمة في السلطة، ووضع أهداف المنظمة وسياساتها وفقاً لأسس علمية. فالتفويض من مقومات نجاح العمل الإداري، وعلى الإدارات العمل على تشجيع ممارسته لخلق مناخ تنظيمي قائم على الثقة، والالتزام والولاء.

واستناداً الى ذلك، ينبغي للإداري التربوي أن يقوم بتحليل العمل المطلوب إنجازه ونشاطاته ومسؤولياته، إذا أراد أن يفوض السلطة، وأن يحدد أسلوب التنظيم الإداري مع تحديد المسؤوليات ومداهها في كل مستوى من التنظيم الهرمي، وتوفير قنوات جديدة للاتصال والاختصاصات المطلوب تفويضها. وبناء على

ذلك؛ ينعكس تفويض السلطة إيجابياً على الإداري ذاته، وعلى المرؤوسين، وعلى المنظمة، ويقود إلى زيادة فعالية المنظمة؛ لأن القائد الذي يفوض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكبر لقبول مسؤوليات إضافية. كما أن تفويض السلطة يحفز على تنمية قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية، ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم، ويدفعهم إلى أداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، لما تؤدي إليه من تنمية لروح الابتكار والمبادرة لديهم. ومما لا شك فيه أن كل هذه المقدمات تقود إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين.

ويقصد بالأداء الوظيفي (Job Performance): جميع النشاطات والمسؤوليات والمهام الوظيفية التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لتحقيق أهدافها. ويعد الأداء الوظيفي واحداً من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات. والأداء الوظيفي يقاس بأساليب كمية يعكس أولاً الاجتهاد والمثابرة، ومدى المهارة التي يمتلكها العاملون، وجديتهم في اكتساب الخبرات عبر الدورات والإفادة منها.

لقد ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ولا سيما السلوكية منها، على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وقد أدى ذلك إلى اهتمام كثير من الباحثين والأكاديميين بموضوع الأداء الوظيفي، وأصبح جزءاً مهماً في منظومة الإدارة العلمية (Scientific Management)، وأحد أهم البرامج التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وإلى وسيلة هامة في الارتقاء بالأداء الوظيفي ورفع مستوى العاملين، وفقاً لظروف بيئية واجتماعية ووظيفية محددة تمكن العاملين من أداء العمل على أكمل وجه. ونتيجة لذلك دأبت المنظمات على توجيه إمكاناتها كلها نحو العاملين على اعتبار أنهم محور العمل ومحرك الإنتاج، فأولتهم العناية والتأهيل، واهتمت بهم مادياً ومعنوياً، وعملت على الكشف عن كفاءة وفعالية برامج وأساليب ستؤدي بالعاملين في سلم الترقى، وحسن تخطيط القوى العاملة، والعمل على معالجة السلبيات وفقاً للخطط المدروسة (درافوس، ٢٠٠٨).

وهناك شبه اتفاق بين صناع القرار على أن إدارة الموارد البشرية، وتسميتها هي المدخل الأنسب والأفضل لرفع كفاءة المؤسسة وأدائها، مما يحقق الكفاءة والفاعلية في مواردها المادية والبشرية والأداء الوظيفي فيها(الحجالي، ٢٠٠٤)، ولزيادة تحسين الأداء الوظيفي بارتباطه بالإنتاجية التي تشير إلى الكفاءة بغية الوصول إلى الأهداف المرسومة بأقل جهد وأقل تكلفة. والوصول إلى الفاعلية يعني الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة في أداء الخدمات، ومعنى ذلك أن الإنتاجية تقاس بالكفاءة والفاعلية، وتقليل حجم المشكلات المرتبطة بالعمل، وتكوين عاملين ذوي كفاءة عالية، وعالي الفاعلية والإنتاجية (حمادات، ٢٠٠٣).

ولما كان الأداء الوظيفي يمثل زاويتين رئيسيتين هما: الكفاءة الإنتاجية من جهة، واستعداد الأفراد للتقدم من جهة ثانية، كان لا بد من اختيار الأفراد الصالحين للترقية، وتفاذي الحسوبية، وتنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة الإنتاجية، وقياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة، والمحافظة على مستوى عالٍ ومستمر لكفاءة الإنتاجية، وتزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على

السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترفيه وغيرها، لتسهيل مخطط القوى العاملة (الشياحي والمزروع، ٢٠٠٨).

وهذا يعني أن الأداء الوظيفي مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل المسؤولية، ويتضمن جودة الأداء، وحسن التقيد بأنظمة العمل، والخبرة التقنية المطلوبة، بالإضافة إلى الاتصال مع بقية أعضاء المنظمة، والتفاعل معهم، والالتزام والإبداع في النواحي الإدارية.

٢- مشكلة الدراسة:

يُنظر إلى تفويض السلطة على أنه أسلوب إداري يدعو إلى المشاركة بالمسؤولية، وإيلاء صلاحية اتخاذ القرار لمن هم أعراف بطبيعة عملهم، وتعزيز شعور العاملين بالانتماء والدافعية تجاه منظماتهم. ويقوم القادة في مختلف المستويات الإدارية بدور فاعل ومؤثر في قيادة منظماتهم نحو تحقيق أهدافها وغاياتها. وتتحدد كفاءة أداء هذه المنظمات إلى حد كبير بمستوى كفاءة مواردها البشرية، التي تضطلع بدور أساسي في تسيير دفة الأمور في هذه المنظمات. وبناءً على ذلك، ولكي تحقق هذه المنظمات أهدافها، لا بد أن يتمتع القادة فيها في مختلف المستويات الإدارية بمهارات معينة، تعينهم على أداء المهام الموكولة إليهم.

لقد أشارت دراسات عديدة إلى أن غياب النظرة المؤسسية في إدارة الأجهزة الإدارية الأردنية، وعدم تبني مبادئ التمكين الوظيفي وتفويض السلطة، وتغليب النظرة الشخصية، وغياب المعايير الواضحة والدقيقة لتقويم الأداء المؤسسي، وعدم المساواة في تطبيق النظام على العاملين، قد تكون من أهم العوامل السلبية التي يضعف ثقة العاملين بهذه الأجهزة. وتأسيساً على ما سبق، كان لابد للمديرين من أن يدركوا أهمية تفويض السلطة وإشراك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية، وتمثل العلاقات القائمة على الثقة، مثلما أضحى لزاماً على الباحثين أن يسبروا غور موضوع الثقة التنظيمية، وأبعاده المختلفة لكي يتمكن صانعو القرارات من الإدارة بفاعلية وكفاءة عالية (الصائغ، ١٩٨٦).

ومن خلال عمل الباحثين في مجال التعليم العالي، ومن خلال إطلاعهما على ما يدور في بعض الجامعات العربية، لاحظنا وجود تفاوت كبير، واختلاف واضح، في درجة تفويض السلطة لدى بعض العمداء، يؤثر على الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديميين العاملين معهم. وهذا ما حدا بحدنا لدراسة هذا الموضوع والتحقق منه. إن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها؟

٣- أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟

- ٢- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم؟
٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0,05)$ بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية والأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام فيها؟

٤- أهمية الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في أحد المفاهيم الإدارية والتنظيمية الجديدة في الفكر الإداري، وهو موضوع تفويض السلطة. إن المؤسسات التي تسعى لتبني نظام الباب المفتوح أو الإدارة المفتوحة، والتي تعمل على منح العاملين حرية المشاركة في وضع الأهداف وتنفيذها واتخاذ القرارات وتمكنهم من مواجهة التحديات، تجد أن التفويض من أهم الموضوعات التنظيمية التي يجب أن تتبناها. وتأسيساً على ذلك، تتضح أهمية الدراسة من خلال طبيعة الموضوع الذي تبحثه؛ إذ إنها تتناول درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. فمعرفة درجة التفويض لدى هؤلاء القادة الأكاديميين شرط هام لتحديد الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، من خلال تطوير ممارساتهم الإدارية، وبالتالي تزويد الجامعات بتغذية راجعة حول فاعلية التفويض، وعلاقته بالأداء الوظيفي بشكل خاص، والممارسات الإدارية بشكل عام.

وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة، في الجانبين النظري والتطبيقي، تتمثل في ما يلي:

- ١- كشف اللبس والغموض عن هذا المتغير السلوكي الهام الذي أضحي وسيلة إدارية تساعد المسؤولين على تنمية إحساسهم بالمسؤولية وتدريبهم عليها، وتوعيدهم ليكونوا قادة في المستقبل.
- ٢- إبرازها لأهمية تبني مفهوم التفويض بوصفه استراتيجية إدارية هامة، لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي، ولأهميته في رفع مستوى الأداء لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، ومرؤوسيهم على حد سواء.
- ٣- إسهامها في تزويد عمداء الكليات الأكاديمية بالمعرفة اللازمة، والقواعد الفكرية، لإيجاد بيئة تنظيمية تساعدهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية من خلال عملية التفويض.
- ٤- تحديد درجة التفويض لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وتبيان دور التمكين بوصفه استراتيجية إدارية هامة، تساعد على تحقيق أهداف المنظمات.
- ٥- إفادة القائمين على مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الأردنية الرسمية بشكل خاص، في إعادة النظر في أسس اختيار وتعيين هؤلاء القادة، حيث تعتمد هذه الأسس على الدور والأقدمية، بحيث تتحدد أسس يتم من خلالها إعداد جيد للقادة؛ ليتمكنوا من أداء مهامهم وواجباتهم الملقاة على عاتقهم بكفاءة وفاعلية.
- ٦- تناولها لمقومات جديدة في التفويض، كالتدريب والشفافية، بحيث تشكل ركيزة أساسية لإثراء المكتبات، التي تزود الباحثين والدارسين بالمعلومات اللازمة حول مفهومي التفويض والأداء الوظيفي.

٧- إفادة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية، عن مستوى التفويض لديهم، ومستوى أداء رؤساء الأقسام العاملين معهم، والعلاقة بين هذين المتغيرين.

٥- هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية وبيان علاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها.

٦- التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات، وفيما يلي توضيح لكل منها:

٦-١- تفويض السلطة (Delegation of Authority):

ينقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، الذي يتعين عليه الالتزام بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (الصيرفي، ٢٠٠٣). ويعرفه الباحثان إجرائياً: بأنه مستوى الاستجابة بخصوص كل فقرة من فقرات الاستبانة كما تقيسها أداة الدراسة التي طورها الباحثان واستخدماها في هذه الدراسة.

٦-٢- الأداء الوظيفي (Job Performance):

يقصد به الأثر الصافي لجهود الفرد، الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور الذي يقود إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الوظيفية للفرد (سلطان، ٢٠٠٢). ويعرفه الباحثان إجرائياً: بأنه مجموع النشاطات والمسؤوليات والمهام التي يقوم بها رؤساء الأقسام والمحفظ لها بتنفيذها، ويقاس باستجابات أفراد العينة بخصوص فقرات الأداة المعدة لهذا الغرض.

٧- حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية (العامة) العاملين خلال العام الدراسي ٢٠١٠ - ٢٠١١.

٨- الأدب النظري:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لأهم ما تناوله الأدب النظري حول متغيريها، وذلك على النحو الآتي:

٨-١- تفويض السلطة Authority Delegation:

٨-١-١- تفويض السلطة:

تعتبر السلطة Authority عنصراً هاماً من عناصر العملية الإدارية، حيث إنها تمارس في مستويات العمل الإداري كلها، ويعتمد نجاح المدير أو فشله في استخدام السلطة بشكل عام على فهمه لمكونات هذه السلطة، وطرق استخدامها، ف السلطة لا تستخدم في فراغ أو معزولة عن العنصر البشري، بل تحتاج إلى التداخل في العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

ولا يكتمل التنظيم بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية، وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة، وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية، فهذه الوحدات التنظيمية ينبغي أيضاً ربطها بعضها ببعض، بحيث يمكن للأفراد جميعاً العمل معاً بفاعلية. وعملية الربط هذه يمكن تحقيقها رأسياً وأفقياً بوساطة علاقات السلطة، والعلاقات الرأسية هي التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه، أما العلاقات الأفقية فهي تلك التي تكون بين المديرين في المستوى التنظيمي نفسه، وتتبع هذه العلاقات الهامة من مفهوم السلطة، ذلك المفهوم الذي يعد واحداً من الاعتبارات الحيوية في الإدارة (توفيق، ١٩٩٩).

ويعني مفهوم السلطة: الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر إلى الآخرين، ووجوب طاعة الأوامر التي توجه إليهم تحت طائلة المسؤولية. ويعرفها سيمون (Simon, 1991) على أنها: "القدرة على اتخاذ القرارات التي تهدد تصرفات طرف آخر"، كما يمكن أن تعرف السلطة بأنها: "الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم" (بربر، ١٩٩٦).

يتضح مما سبق أن السلطة تحتوي على ثلاثة مقومات وهي: الحق والتصرف والقدرة. فالسلطة تعطي الحق والدعم اللازم للفرد لطلب تصرف ما من غيره، وهو بهذا الحق يملك القدرة على التصرف، أما القدرة فتعني استخدام صاحب السلطة لكافة الأنظمة المعمول بها في المنظمة لتحقيق التصرفات المطلوبة.

أما تفويض السلطة Delegation of Authority، فيقصد به عملية السماح بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فعليه ان يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال. لقد كان ينظر إلى التفويض على أنه ضعف لسلطة الرئيس وعدم قدرته على تحمل المسؤولية، وكان يخشى ضياع سلطته ويخشى من ممارسة التفويض، أما في الوقت الحاضر ومع تطور النظم الإدارية، واتساع الجهاز الإداري وتعدد الأعمال فيه، فقد ظهرت الحاجة الماسة إلى تفويض بعض أعمال الرئيس إلى من هم أدنى منه في السلم الإداري. ويرتبط التفويض بالهيكل التنظيمي، الذي يتطلب تهيئة مستويات إدارية جديدة أدنى، وتحديد واجبات ومسؤوليات شاغليها، وتفويضهم السلطة اللازمة لممارسة هذه الواجبات. وبهذا تنساب السلطة من أعلى المستويات التنظيمية إلى أدناها، وتتأثر بمدى إيمان الإدارة العليا بأهمية التفويض ومزاياه، ومدى توافر مرؤوسين قادرين على الأداء، وعلى تحمل المسؤولية. ومما يؤثر في درجة تفويض السلطة، خطورة القرار وما يترتب عليه من أعباء مالية، والرغبة في اتخاذ سياسة موحدة للمنظمة الإدارية، ومدى توافر القادة الإداريين وطرق الرقابة على التفويض (توفيق، ٢٠٠٢).

على أن تفويض السلطة لا يكون على إطلاقه. ذلك أن بعض السلوكيات الإدارية والنشاطات التنظيمية لا ينبغي للمدير أن يفوضها لأحد، وعليه أن يمارسها بنفسه لأهميتها، ومنها: القرارات التي تتصل برسم السياسة العامة للمنظمة، والقرارات التي تتعلق بالتشريع داخل المنظمة، والقرارات المالية الضخمة أو التي تتضمن التعديل أو التصرف في ميزانية المنظمة، وقرارات التعيين والترقيات والمكافآت، ووضع خطط وبرامج المنظمة، وحق تفويض السلطة، والمسؤولية النهائية عن جودة العمل، وبعض العلاقات الخارجية مع

المؤسسات والمنظمات الأخرى، والقرارات النهائية لتخطيط برامج التدريب، ورفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء، والفصل في الخلافات.

٨-١-٢- أسباب تفويض السلطة:

ترجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات، وإلى فلسفة الإدارة تجاه مركزية أو لا مركزية السلطة، وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة كما أشار القريوتي (٢٠٠١):

١- إن المهام المسندة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه من القيام بها شخصياً، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة حجم تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها.

٢- إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.

٣- إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم. وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره، فالمدير ما هو إلا فرد في صف من الأشخاص له سلف، وعاجلاً أو آجلاً سيكون له خلف.

٨-١-٣- أهمية تفويض السلطة:

التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها. ولكن هذا لا يحول المسؤولية عن القائد، لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها، وأنهم يحققون الغرض من التفويض. وهي مهارة لا يتقنها المديرون كلهم، وهي ليست خاصة أو صفة ملازمة لهم، ولكنها قدرة يمكن اكتسابها وتنميتها بالخبرة والعمل المخلص الدؤوب. وتتجلى أهمية تفويض السلطة في ما يأتي: (الصيرفي، ٢٠٠٣، Jacobs & Kritsonis, 2006).

١- إتاحة أسلوب التفويض الفرصة للتنمية الذاتية للمرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم بإنجاز المهام المفوضة إليهم، وتأهيلهم إلى مناصب أعلى، وتكوين احتياطي من الأفراد لشغل الوظائف في المستقبل.

٢- تقوية شعور الانتماء إلى المنظمة والعمل بروح الفريق.

٣- تقوية شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والاعتراف بها، وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.

٤- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ إلى الأمور الإستراتيجية والمهمة في المنظمة.

٥- زيادة سرعة وإنجاز القرارات السليمة.

٦- زيادة فعالية المنظمات لأن القائد الذي يفوض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكثر لقبول مسؤوليات إضافية.

٧- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في الأقسام الأكاديمية.

٨- السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وذلك لقرئها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.

٩- قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

١٠- تحقيق الانسجام وإيجاد جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

١١- الشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ حسب عمله.

١٢- القضاء على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء فقط.

١٣- تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ إلى المهام القيادية بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية.

١٤- تفويض السلطة يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية، ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم، ويدفعهم إلى أداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، بسبب تؤدي إليه من تنمية لروح الابتكار والمبادرة لديهم.

١٥- تفويض السلطة يسهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.

١٦- تفويض السلطة هو العلاج الممكن للتخلص من عيوب انحصار السلطة والتفرد بها في يد الرئيس الإداري وحده، أو ما يطلق عليه عنق الزجاجة في السلم الإداري. ذلك أن تركيز السلطة في يد فرد واحد أو أشخاص قلة يولد جواً أوتوقراطياً يعطل تنمية القدرات المختلفة للمرؤوسين.

١٧- يحقق تفويض السلطة أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي تتم فيها عملية التفويض، فالعمل الإداري مع التفويض يحقق بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتاً على جميع المستويات الإدارية التي يفوض إليها، لأنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

٨-١-٤- معوقات تفويض السلطة:

يواجه التفويض معوقات كثيرة قد تعرقل ممارسته في المؤسسات التربوية، ويتعلق بعض هذه المعوقات بالرؤساء الإداريين، أو المرؤوسين، أو بإدارة المنظمة، وذلك على النحو التالي:

٨-١-٤-١- معوقات ذات علاقة بالرؤساء الإداريين:

ويتمثل ذلك في ضعف الوعي بأهمية التفويض ومزاياه، ونقص المهارات التنظيمية وغياب الرؤية الحديثة للإدارة التي تسعى إلى التوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وعدم تقبل أخطاء الآخرين وعدم السماح بها، مما يفرض رقابة شديدة عند التفويض، والعجز عن إيجاد وسائل المتابعة والرقابة المناسبة على المهام المفوضة إلى المرؤوسين، واعتقاد المديرين أن التفويض يقلل من أهميتهم ويسلبهم اختصاصاتهم ويقوي مرؤوسيهم عليهم، وعدم وجود الثقة بالمرؤوسين.

٨-١-٤-٢- معوقات ذات علاقة بالمرؤوسين:

وتتمثل في الافتقار إلى المستوى المناسب من القدرات الفنية والسلوكية وقصور الثقة بالنفس، والخوف من انتقاد الرئيس وتحمل أعباء كبيرة في العمل يتعذر معها قبول التفويض، والخوف من المخاطرة أو النقد، والخوف من تحمل المسؤولية، وضعف الاستعداد الصحي أو الجسماني، مما يجعلهم غير قادرين على ممارسة اختصاصاتهم الأصلية وغير راغبين في تفويض السلطة إليهم. وغياب الحوافز المادية والمعنوية يقلل من رغبة المرؤوس في تفويض السلطة إليه، ويجعله يعتبر التفويض عبئاً كبيراً سيلقى عليه. لذلك من الضروري تشجيع المرؤوسين على قبول التفويض ودعمهم بالحوافز المادية والمعنوية حتى يزدادوا إقبالاً على قبول التفويض، وتأمينهم ضد الخوف من المساءلة والعقاب.

٨-١-٤-٣- معوقات ذات علاقة بالمنظمة:

وتتمثل في عدم وضوح الأهداف التنظيمية، والافتقار إلى نظام معلومات فاعل تنتقل عبره توجيهات الرؤساء للمرؤوسين، وتقارير المرؤوسين للرؤساء، وبهيمى معلومات كافية للمرؤوسين عن الواجبات المهمة، ويتمثل كذلك في عدم وجود نظام تقويم لأداء المرؤوسين المفوض إليهم بالسلطة، وقصور نظام تقويم أداء الوحدات التنظيمية كالأقسام والإدارات، وعدم وجود خبرة سابقة عن التفويض، ووجود أعمال قليلة لا تستحق التفويض، بسبب صغر حجم المنظمة.

٨-١-٥- شروط تفويض السلطة:

تنقسم شروط التفويض في النظام الإداري إلى قسمين: شروط شكلية، وشروط موضوعية.

٨-١-٥-١- الشروط الشكلية للتفويض، وتشمل

٨-١-٥-١-١- شكل قرار التفويض:

والمقصود بشكل القرار هو الصورة النهائية التي يظهر عليها كما أراده المفوض، وهذه الصورة لا تخضع لشكل معين، ويجب احترام قرار التفويض في حالة صدوره، وبهذا يحق للمفوض إليه أن يتصرف باسم الأصلي ويوقع نيابة عنه.

٨-١-٥-٢- نشر قرار التفويض:

يخضع قرار التفويض لسائر الشروط التي تخضع إليها القرارات الإدارية باعتباره قراراً إدارياً، غير أنه يختلف عنها من ناحية الآثار فيما يتعلق بالشخص الصادر لصالحه، ففي حين تعد القرارات الإدارية سارية بمجرد صدورها من حيث المبدأ وإن لم تنشر، لا يمكن للمفوض إليه أن يمارس الاختصاصات المفوضة استناداً إلى نص لم ينشر. ولذا فلا بد من نشر مثل هذا القرار، بل وإعلام الوسط الذي يعمل فيه المفوض إليه بصدور التفويض.

٨-١-٥-٢- الشروط الموضوعية للتفويض: وتشمل: حسب ما أورد عبد الهادي، (١٩٨٢):

٨-١-٥-٢-١- وجود نص يأذن بالتفويض:

إذا كان التفويض مبدأ استثنائياً فيجب أن يكون لهذا الاستثناء وجه شرعي، لذا لا بد أن يأذن

بالتفويض نص قانوني.

٨-١-٥-٢-٢- تحديد الشخص المفوض:

يجب أن يصدر التفويض في الاختصاص من شخص أجاز له إصداره استناداً إلى نص مكتوب، فلا يجوز مثلاً أن يفوض الوزير جزءاً من اختصاصاته إلى غيره إلا إذا كان يستمد إمكانية التفويض من النص الآذن.

٨-١-٥-٣- تحديد موضوع التفويض:

قد يحدد موضوع التفويض، وقد يكون عاماً، فإذا كان محدداً وجب أن يكون في نطاق النص الذي بموجبه تم التفويض، بمعنى أن يتناول الموضوعات التي حددها النص ولا يمتد إلى غيرها.

٨-١-٥-٤- تحديد مدة التفويض:

يجب أن يكون التفويض محدد المدة، سواء أكان هذا التحديد في النص أم في قرار التفويض الصادر من الأصيل، وحكمة ذلك تنحصر في عودة الاختصاص المفوض إلى الأصيل بانتهاء المدة المحددة محافظة على قواعد الاختصاص، ولا يكون التفويض مؤبداً، لأنه عندئذ يعتبر تنازلاً عن المسؤولية.

٨-١-٥-٥- أن يصدر قراراً بالتفويض:

إن مجرد سماح سلطة ما بتفويض بعض اختصاصاتها إلى مستويات إدارية أدنى، وتحديد من يجوز التفويض إليهم، لا يكفي لكي يمارس هؤلاء الاختصاصات المفوضة، فلا بد أن تظهر إرادة الأصيل في استخدام إمكانية التفويض، ويكون هذا بإصدار قرار التفويض.

٨-١-٥-٦- جزئية التفويض:

يستهدف التفويض أساساً التخفيف من أعباء الرئيس الإداري، بتفويض جزء من اختصاصه إلى معاونيه ليتفرغ إلى مهامه الرئيسة، لذا يعتبر تخلي الرئيس الإداري عن اختصاصه كلية غير جائز قانوناً، ويتعارض مع الأهداف التي يرمي إليها نظام التفويض، ولا معنى لقيام الرئيس الإداري بتفويض كل سلطاته، لأن هذا يعتبر تنازلاً من جانبه عن جميع الاختصاصات التي أسندها إليه القانون، وهذا لا يجوز، لأنه لا يملك هذا الحق.

٨-١-٥-٧- صراحة التفويض:

لكي يمارس المفوض إليه أحد الاختصاصات بالتفويض يتعين أن يكون مفوضاً فعلاً بهذا الاختصاص، لذلك يجب أن يكون التفويض صريحاً وليس ضمناً.

٨-١-٥-٨- لا يجوز التفويض في المسؤولية:

يشتمل اصطلاح الاختصاص في القانون الإداري على شقين: الشق الأول هو السلطة، والشق الثاني هو المسؤولية، والتفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية، أي أن الرئيس الإداري يقوم بتفويض جزء من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته الكاملة عن هذه السلطات، فمسؤولية الرئيس الإداري

أمام الرئاسات العليا التابع لها لا تنتقل مع تفويض بعض اختصاصاته إلى من هم أدنى منه مرتبة في السلم الإداري.

٨-١-٥-٢-٩- عدم تفويض السلطات المفوضة:

لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه من رئيسه، إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي، وذلك لأن عملية التفويض لا تتم إلا مرة واحدة ولا تتكرر بالنسبة لنفس الاختصاصات، وإلا استمرت عملية التفويض بلا نهاية، وأصبح الأمر بدون حدود، وعند ذاك تضيع المسؤولية بين عدد كبير من الإداريين، ولكن هذا الشرط لا يمنع المفوض إليه بتفويض جزء من سلطاته الأصلية إلى من يليه في السلم الإداري إذا ما وجد أنه قد يعجز عن القيام بمباشرة جميع السلطات الأصلية لوظيفته بجواز ما تم تفويضه إليه من سلطات

٨-٢- الأداء الوظيفي Job Performance:

٨-٢-١- مفهوم الاداء الوظيفي:

عرف الصغير (٢٠٠٢) الأداء الوظيفي بأنه: الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين. وعرفه أرنولدو وبابلوك (Arnold & Pablick, 2008) بأنه: حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها. ويرى دره (٢٠٠٣) أن الأداء هو تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز النتائج أو الإنجاز، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز من ناحية أخرى. وعرفته اليازجين (٢٠٠٣) بأنه: النشاط الذي بموجبه يتمكن الفرد من إنجاز المهام والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان وتنفيذها، كما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي. وعرفه راو (Rao, 2004) بأنه: ما يتوقع من الفرد أن يقوم به ضمن إطار فني محدد. وفي مجال التعليم العالي، عرفه الصرايرة (٢٠٠٥) بأنه: قيام عضو هيئة التدريس في الجامعات بالواجبات الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها بكفاءة وفاعلية. وفي ضوء هذه التعريفات يمكن القول: أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤوليته، ويتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة.

٨-٢-٢- العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي:

يرى مصطفى (٢٠٠٤) أن أداء الأفراد يأتي محصلة لثلاثة عوامل هي المقدرة، والرغبة، وبيئة العمل. فالمقدرة Ability تعبر عن درجة تمكن الفرد فنياً من الأداء متمثلة في المعلومات اللازمة للعمل والمهارة، والتمكن من أداء العمل، أما الرغبة Interest فهي حاجة تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أما بيئة العمل Working Conditions فهي تتمثل في ملامح قادرة، كالتهدوية، والإضاءة، وساعات العمل، ولامح معنوية، كالعلاقات سواء أكان ذلك مع الرؤساء أم مع المرؤوسين والزملاء. على أن النظرة الشمولية تفضي إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، ومنها:

٨-٢-٢-١- بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي :

يمكن القول: إن أية منظمة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش ضمن بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، كما يمكن القول: إن البيئة الراعية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، ونماؤها واستمرارها وتدفع مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وإدارة ومهارة العاملين. فكلما ارتفع سقف اهتمام صناعات القرار والمسؤولين في المؤسسات بالعنصر البيئي كان المردود أكبر، والفائدة أعظم وأشمل (المعاينة، ٢٠٠٥).

٨-٢-٢-٢- تأثير البيئة المحيطة على المنظمة :

توجد مجموعة من العوامل لها تأثير في المنظمة، وأهمها:

١- إضعاف التغيير المتسارع في البيئة المحيطة للروابط التنظيمية، كما أنه يزيد من الأعباء على الأفراد لكي يتمكنوا من تلبية مطالب التكيف مع المتغيرات التنظيمية السريعة والمتلاحقة، ويضيف أدواراً جديدة إلى أدوار المنظمة بما يدعم النضج الوظيفي والنفسي للعاملين.

٢- الضغط المستمر من قبل المتعاملين مع المنظمة لإيجاد حلول سريعة ونجاحات مرئية في الوقت الذي تتطلب فيه هذه الرغبات عناية تستغرق وقتاً أطول من قبل القائمين على إدارة المنظمة.

٣- مواجهة عملية التغيير أو إعادة التنظيم والتعديل في البيئة التنظيمية الكثير من حالات المقاومة، والشد والجذب بين القائمين على التغيير، وربما يكون ذلك أحد مداخل الصراع الذي، إن لم تحسن المنظمة إدارته، قد يؤدي بحياة المنظمة، وتدخل فيما يسمى بالموت التنظيمي (Organizational Death).

٤- التحديات والرغبات المتلاحقة من أجل الحصول على الموارد والطاقات البشرية المتميزة والمتعددة الاهتمامات، بما يتناسب مع التغيير السريع في العمل، وأساليبه المختلفة، إذ إن مثل هذه التحديات قد تتزامن وتتضاعف مما يوجد حالة من التحدي أمام المنظمة (Figge, et. al., 2001). كما أشار السلمي (١٩٨٥) إلى وجود مجموعة من العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء الوظيفي، وقد صنفها في مجموعتين، وهما:

١- **العوامل الفنية:** وتشمل، التقدم التكنولوجي، والهيكلة التنظيمي، وطرق العمل وأساليبه. وقال إن لها تأثيراً كبيراً ومباشراً في كفاءة المنظمة والأفراد وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، حيث تؤثر جميعها في مستوى إنتاجية المنظمة.

٢- **العوامل الإنسانية:** وتشمل، المقدرة على الأداء الفعلي للعمل (Ability) وتحدد كالاتي: المعرفة والتعليم والخبرة، والتدريب على المهارة، والمقدرة الشخصية، والرغبة في العمل، وتحدد ظروف العمل المادية، و ظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد.

أما درة (٢٠٠٣) فقد أشار إلى وجود عوامل أخرى تسهم في رفع كفاءة المنظمة، وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة وهي: الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتدريب. فالحوافز

تشمل جميع الإمكانيات، والفرص والمزايا والتسهيلات المادية وغير المادية المباشرة وغير المباشرة، التي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بذل الجهود في إنجاز الأهداف التنظيمية، والحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات، ويتضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارة، وبخاصة فيما يتعلق بتوقع دور العاملين في اتخاذ القرار.

٢-٣- المبادئ الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي:

أشار الشايحي والمنزوع (٢٠٠٨) إلى إن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي تتبع الخطوات التالية:

١- تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.

٢- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي تمّ تحديدها.

٣- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.

٤- الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات.

٥- القيام بقياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة.

٦- المعرفة برد فعل الرئيس وإعطائه تغذية راجعة عن الأعمال.

٧- مراجعة كل العملية التي تم القيام بها وتقييم نتائجها.

٨- توفير الخطط للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

وأشار الخطيب (٢٠٠١) إلى مجموعة من المبادئ لتحسين مقدرة العاملين على الأداء الوظيفي بكفاءة وفاعلية، ولا بد من الالتزام بها، وهي:

١- التدريب: وهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى استخدام مجموعة من الأسس والمفاهيم، والأساليب التي تحدث تغيرات ذهنية ومعلوماتية وفنية وسلوكية يتطلبها الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، تزيد من معدلات أداء الفرد والجماعة لأعمالهم.

٢- العمل بروح الفريق الواحد للعمل الجماعي: الذي سيؤدي إلى سيادة التعاون الذي يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل، فيتهيأ في المنظمة مناخ تنظيمي مفتوح يزيد من معدلات الإنتاج.

٣- تحسين المناخ المادي للعمل: وهو أن تعمل المنظمة على توفير الشروط المناخية المناسبة، التي تعمل على مساعدة العاملين في أداء أعمالهم، إذ إن هناك علاقة بين المناخ الجيد والقدرة على أداء العاملين.

٢-٤- مستويات الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة مستويات وفق ما أورد محيّم (٢٠٠٠) على النحو الآتي:

١- الأداء الفردي: هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تسهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه.

٢- أداء الوحدات التنظيمية: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة؛ وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لها في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، إذ يقوم بتقويم هذا النوع من الأداء كلٌّ من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية.

٣- الأداء المؤسسي: ويعني المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وتعبير آخر هو: محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

٨-٢-٥- تقويم الأداء الوظيفي:

ينظر إلى التقويم على أنه: عملية الحكم على أداء الموظف مقابل بعض المعايير المحددة. ولا يمكن الحديث عن الأداء الوظيفي بمعزل عن عملية التقييم: ويمكن القول: إن عملية التقويم غاية في الأهمية، لأنها الوسيلة التي تدفع إدارات الجهاز الحكومي إلى العمل بجدية ونشاط، وتجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، ليتمكنوا من تقويم أدائهم. ومن جهة أخرى تدفع عملية التقويم المرؤوسين إلى بذل مزيد من الجهد ليظهروا بمظهر حسن أمام رؤسائهم، وذلك لأنها تفيدهم من خلال إتاحة الفرصة لهم ليتعرفوا نتائج أعمالهم، ويطلعوا على أداء رؤسائهم ويصدروا أحكامهم بشأن تلك النتائج. كما أن عملية تقويم الأداء مفيدة للإدارة في تعريفها آراء المرؤوسين حول إجراءات العمل التي يمكن تطويرها، والتي من شأنها أن تؤثر في أدائهم لكي تتخذ الإدارة قراراتها على أسس علمية (دراغوس، ٢٠٠٨).

٨-٢-٦- مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

من مظاهر ضعف الأداء الوظيفي وفق ما أورد كلٌّ من: العمري، (١٩٩٩) والجوفي، (٢٠٠٦):

- ١- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- ٢- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- ٣- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين ولاسيما الجدد منهم.
- ٤- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- ٥- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- ٦- فقدان روح المخاطرة وتجنبها والتأخير في اتخاذ القرارات.
- ٧- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.
- ٨- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ٩- ضعف في التحفيز.

١٠- ضعف المعرفة والمهارات.

١١- نقص المعدات وعدم ملائمة للعمل.

١٢- ضعف التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

٨-٢-٧- أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء كما بينها هاينز (١٩٩٨)، وهي:

٨-٢-٧-١- تحسين أداء الموظف:

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

١- التركيز على نواحي القوة، أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشكلات التي يعاني منها الفرد في الأداء، والعمل على الإفادة من هذه المواهب المتوافرة لديه، وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

٢- التركيز على المرغوب، أي توافر الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يجوبون أداءها بالمقدرة الممكنة، وتوفير الانسجام بالقدر المستطاع.

٣- ربط الأهداف بالشخصية، أي يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

٨-٢-٧-٢- تحسين محتوى الوظيفة:

إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تسهم في تحسين الوظيفة كالآتي:

١- المهام الضرورية، أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ودرجة مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصر الأساسية فقط.

٢- المهام الملائمة، العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، وأن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا تتوافر لديهم مهارات وصلاحيات، لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

٣- تصميم الوظيفة، التي تصمم من خلال مفهومين أساسيين، هما: توسيع نطاق الوظيفة، وإثرائها. ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، والهدف من

ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

٤- تبادل الوظائف، أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتحديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

٥- التكليف بمهام خاصة، أي يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يوجد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

٦- تحسين الموقف، أي أن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

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

٨- المشرف، أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة إلى المرؤوسين؟.

٩- الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة التي بحثت في متغيري الدراسة:

٩-١- الدراسات السابقة ذات العلاقة بتفويض السلطة:

٩-١-١- الدراسات العربية:

وقامت البوسعيدي (٢٠٠١) بدراسة هدفت إلى تعرف التفويض المتوقع لسلطة مديري المدرسة، والتفويض الفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان من وجهة نظر مساعديهم والمعلمين الأوائل، واستخدمت استبانة مصممة لغايات الدراسة اشتملت من (٦٥) فقرة، وتألفت عينة الدراسة من (١١١) مساعداً ومساعدة (٢١٦) معلماً ومعلمة من المعلمين الأوائل. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يرون أن المديرين يلتزمون بأسس التفويض، ويمارسونه بشكل كبير، كما أنهم يصفون صعوبات التفويض الفعلي لسلطة مديري المدارس بأنها موجودة بشكل متوسط.

وأجرت مقبل (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في شمال عمان بتفويض السلطة في مدارسهم كما يراها المعلمون، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) معلماً ومعلمة. وقد أوضحت نتائجها أن درجة التزام المديرين بتفويض السلطة (ضمن المجال الإداري والفني والاجتماعي) في مدارسهم هي درجة كبيرة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على المجال الإداري لصالح الدبلوم العالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الأداء على الدرجة الكلية في المجالات الثلاثة تعزى إلى متغير الخبرة، وعدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في الأداء على الدرجة الكلية في المجالين الفني والاجتماعي، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وأجرت الزعبي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (١٢٨). أشارت النتائج إلى أن: درجة التفويض منخفضة في متغيرات الخبرة، والتخصص، والمرتبة العلمية، وطبيعة العمل. وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً على النحو التالي: اتخاذ القرار والنمو المهني، وقيمة الذات، والمكانة. درجة التفويض كانت عالية في مجال اتخاذ القرار.

وقام ذياب (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى تعرف مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، على عينة قوامها (١٨٧) معلماً ومعلمة. أشارت النتائج إلى أن مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الإدارية والتربوية والفنية والدرجة الكلية كان متوسطاً. أما في مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان عالياً، وتوجد فروق ذات إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس ولصالح المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، المؤهل العلمي أو إلى متغير المحافظة.

وأجرى ناجي (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى معرفة درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة، ودرجة ممارستهم لها، وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) فرداً من العاملين في وزارة التربية والتعليم. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية، وأن درجة ممارسة الإداري لتفويض السلطة كانت عالية أيضاً، وأن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عالياً، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً في فهم الإداريين لتفويض السلطة وممارستها وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

٩-١-١- الدراسات الأجنبية:

أجرى راسون (Rawson, 1994) دراسة هدفت إلى تحديد درجة التفويض المستخدم بين كبار الموظفين الأكاديميين في المؤسسات التعليمية. وشملت العينة جميع الموظفين الكبار موزعين في (٢٥) ولاية أمريكية. وتكونت أداة الدراسة من استبانة شملت (٣٥) فقرة موزعة على (١٠٢) مؤسسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى عالياً من التفويض بممارسة كبار الموظفين، ومستوى عالياً من الاتفاق بين كبار الموظفين وتابعهم من الإداريين، كما أشارت النتائج أنه لا توجد علاقة بين حجم المؤسسة أو تولى الموظف الكبير لمنصبه وبين استخدامه للتفويض.

وأجرى لوفيت ورفاقه (Lovett, et. al. 2000) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات المعلمين لتفويض السلطة لدى المديرين والعلاقة بينهم. تكونت عينة الدراسة من ١٣٦٥ معلماً في ولاية لويزيانا الأمريكية. أشارت النتائج إلى أن المديرين الذين يختلفون في السن يختلفون أيضاً في درجة تفويض السلطة. فالأصغر

سناً كانوا أكثر استعداداً للتفويض، ويتمتعون بصفات تؤدي إلى قيام علاقات أفضل بينهم وبين مرؤوسيهـم. كما كان لدى المديرات مهارات تفويض أفضل، وأقوى مما لدى المديرين، على الرغم من أن علاقاتهم لم تكن أقوى، وبشكل عام كان العمر أهم متغير في تحديد ما إذا كان للمدير أن يفوض السلطة، ويهتم بالعلاقات مع المرؤوسين.

وأجرى فادل (Fadal, 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على تفويض الموظفين كأداة لتحقيق الأمثلية في العمل، وتأكيد أهمية التدريب والتطوير المستمر، وحقوق المشاركين وسلطة اتخاذ القرار، وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى اكتشاف تأثير برامج التفويض، والتي تضمنت تدريباً وتطويراً متواصلين على المحصلة النهائية لـ (٥٠٠) مؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تفويض الموظفين هو المفتاح الرئيس في استراتيجية العمل في معظم المؤسسات الكبرى، وأن المشاركين في المؤسسات يمارسون تدريباً وتطويراً مستمراً لموظفيهم بدرجات مختلفة.

٩-٢- الدراسات السابقة ذات العلاقة بالأداء الوظيفي:

٩-٢-١- الدراسات العربية:

وأجرت اليازجين (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تعرف علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، على عينة شملت (٣٢٦) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين صراع الدور والأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية كان أقل من المتوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان متوسطاً. وهدفت دراسة الجرادين (٢٠٠٤)، التي شملت عينتها ٢٩٠ فرداً، إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بمستوى التوتر ومدى استخدام مهارات العامل لديهم. أشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً لمديري المدارس الثانوية؛ وإلى وجود علاقة ارتباطية عكسية غير دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التوتر لدى مديري المدارس؛ وإلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ودرجة استخدام مهارات التعامل.

وأجرى الصرايرة (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، وعلاقته بالأداء الوظيفي. شملت عينة الدراسة (٥٨٢) عضو هيئة تدريس و(٧٧) رئيس قسم أكاديمي. أظهرت النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، ومستوى شعورهم بالأمن، ومستوى الأداء الوظيفي ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام كان مرتفعاً.

وأجرى الزهراني (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل التي لها التأثير الأكبر في الأداء الوظيفي. تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٠٢٥) فرداً عينة للدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، والاتصال الوظيفي، والحوافز، التدريب، والقيادة الإدارية والأداء الوظيفي)، والى وجود علاقة إيجابية بين كل عامل على وحده والأداء الوظيفي. كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الحالة الاجتماعية، والعمر، ونوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي).

٩-٢-٢- الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة شوب (Schoob, 2002) إلى فحص العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مديري بعض المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (٢١٢) مديراً ومديرة، وتوصلت إلى أن الشخصية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض إليها المديرون وتسهل الأداء الوظيفي، وأن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تزيد من الضغوطات التي يتعرض إليها المديرون وتعيق أداءهم الوظيفي. وقام سيرجنت وهانوم (Sargent & Hannum, 2003) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الحوافز في الرضا والأداء الوظيفي عند المعلمين. تكونت عينة الدراسة من ٦٠٠ معلماً في المدارس الابتدائية في ريف الصين. وأظهرت النتائج أن الحوافز تساعد في رضا وأداء المعلم الوظيفي، ورفع رواتب المعلمين يزيد من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، والاهتمام المتزايد بالجانب الاجتماعي يزيد من الرضا والأداء الوظيفي.

وأجرى بولين (Bolin, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في شعور المعلمين في الرضا الوظيفي وبيان أثرها في الأداء الوظيفي للمعلم، على عينة شملت ٥٧٨ معلماً في الصين. وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي تؤثر في الأداء الوظيفي للمعلم، وهي القيادة والضغوط والمتغيرات الشخصية.

٩-٣- ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

لم يتمكن الباحثان (في حدود استقصائهما) من العثور على أي دراسة سابقة استهدفت البحث في علاقة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات في الجامعات والأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، تفويض السلطة والأداء الوظيفي، اتضح أن هناك تنوعاً في أهداف الدراسات السابقة، وعيناتها، ومنهجية، ونتائجها. وقد أفاد الباحثان من خلال إطلاعهما على الدراسات السابقة بزيادة وعيها بمتغيري الدراسة، وفي تصميمها، وتطوير أداتها، ومقارنة نتائج دراستهما الحالية بالنتائج التي أسفرت عنها تلك الدراسات. ويرى الباحثان أن دراستهما الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أنها تناولت الكشف عن علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي، وأنها طبقت على رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، والذي لم تحتو عليه الدراسات السابقة حسب إطلاعهما.

١٠- الإجراءات:

فيما يلي عرض لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدوات جمع بياناتها، ومتغيراتها:

١٠-١- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة، التي استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والعاملين خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٠/٢٠١١ والبالغ عددهم (٣٦٧) رئيس قسم، حسب إحصاءات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠١١/٢٠١٠، والجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة:

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة

رئيس قسم أكاديمي	الجامعة
٦٩	الجامعة الأردنية
٥٠	الجامعة الهاشمية
٥٢	جامعة اليرموك
٢٣	جامعة آل البيت
٤٩	جامعة مؤتة
١٦	جامعة الطفيلة التقنية
٢٠	جامعة الحسين بن طلال
٢٠	الجامعة الألمانية الأردنية
٣٠	جامعة العلوم والتكنولوجيا
٣٨	جامعة البلقاء التطبيقية
٣٦٧	المجموع

١٠-٢- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) أفراد يمثلون ٥٥٪ من رؤساء الأقسام، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وفقاً للإجراءات الآتية:

١- اختيرت جامعتان عامتين من كل إقليم، وقد وقع الاختيار على: الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية لتمثالا إقليم الوسط، وجامعة اليرموك وجامعة آل البيت لتمثالا إقليم الشمال، وجامعة الطفيلة التقنية وجامعة مؤتة لتمثالا إقليم الجنوب.

٢- اختير جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في هذه الجامعات ليمثلوا عينة الدراسة. والجدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (٢)

توزع عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حسب الإقليم والجامعة ونوع الكلية

المجموع	عدد رؤساء الأقسام		الجامعة	الإقليم
	الكليات الإنسانية	الكليات العلمية		
٤٩	٢٨	٢١	الجامعة الأردنية	الوسط
٣٩	١٣	٢٦	الجامعة الهاشمية	
٤٢	٣١	١١	جامعة اليرموك	الشمال
٢١	١١	١٠	جامعة آل البيت	
١٠	٣	٧	جامعة الطفيلة	الجنوب
٤٥	٢٤	٢١	جامعة مؤتة	
٢٠٦	١١٠	٩٦		المجموع

١٠-٣- أدوات الدراسة:

لغايات جمع بيانات الدراسة، فقد تم استخدام أداتين، وهما:

١٠-٣-١- أداة قياس درجة تفويض السلطة:

وتهدف إلى معرفة درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لرؤساء الأقسام فيها، وقد أعدت الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، والإفادة من الدراسات السابقة. وقد تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق الظاهري إذ تم عرضها على (١٢) محكماً من ذوي الاختصاص في الجامعات الأردنية. وبعد الأخذ ببعض مقترحاتهم، أصبحت الأداة صالحة للتطبيق في صيغتها النهائية، وهي مكونة من (١٩) فقرة. كما جرى التأكد من ثبات الأداة من خلال استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - re test) على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها مكونة من (٢٥) فرداً، وبفارق أسبوعين، وحسب معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٧)، والجدول (٣) يوضح ذلك.

١٠-٣-٢- أداة قياس الأداء الوظيفي:

وتهدف إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وقد أعدت الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة والإفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد تألفت الاستبانة في صورتها الأولية من (٢٣) فقرة. وقد أجري التحقق من صدق الأداة بذات الطريقة المستخدمة في الأداة الأولى، وبقي عدد الفقرات على ما هو عليه. وكذا الأمر في التأكد من ثبات الأداة، الذي بلغ معامل ارتباط بيرسون لها (٠,٧٩)، والجدول (٣) يوضح ذلك:

الجدول (٣)

معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الرقم	المجال	معامل الثبات
١	تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية	٠,٨٧
٢	الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام	٠,٧٩

استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الأداتين، ويشمل: أوافق بشدة (٥) درجات، أوافق (٤) درجات، غير متأكد (٣) درجات، لا أوافق (٢) درجتين، لا أوافق بشدة (١) درجة. وحددت درجة التطبيق لتفويض السلطة (وكذلك مستوى الأداء الوظيفي) في ثلاثة مستويات، وهي: منخفضة، ومتوسطة، ومرتفعة، من خلال استخدام المعادلة التالية: عدد البدائل (٥) مطروحاً منه ١ مقسوماً على المستويات الثلاثة (٣)، أي $1-5 = 3/4 = 0.75$. وعليه يكون المستوى منخفضاً إذا كان متوسط الفقرة من (١-٢,٣٣). ويكون المستوى متوسطاً إذا كان متوسط الفقرة من (٢,٣٤ - ٣,٦٧). ويكون المستوى مرتفعاً إذا كان متوسط الفقرة من (٣,٦٨ - ٥).

١٠-٤- متغيرات الدراسة: تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات:

١٠-٤-١- المتغير المستقل: وهو درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية

العامة.

١٠-٤-٢- المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في هذه

الجامعات.

١١- نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها

١١-١- نتائج الإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: "ما درجة تفويض السلطة لدى

عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

ومناقشتها:

للإجابة عن هذا السؤال، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، كما يوضحه الجدول

(٤):

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	١	٠,٦٢	٤,٤٨	يشجع التفويض على تحمل مسؤوليات جديدة	١
مرتفعة	٢	٠,٥٩	٤,٣٩	ينمي التفويض القدرة على اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام	٦
مرتفعة	٣	٠,٦٩	٤,٣٦	يساعد التفويض على حل مشكلات العمل في الأقسام العلمية بسهولة	٣
مرتفعة	٤	٠,٦٠	٤,٣٤	يساهم التفويض على تطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام	٥
مرتفعة	٥	٠,٨٨	٤,٢٤	يقلل التفويض من المركزية في العمل	٢
مرتفعة	٦	٠,٧٨	٤,٢٢	يقلل التفويض من مظاهر الروتين في العمل	٤
مرتفعة	٧	٠,٦٣	٤,١٥	يساعد التفويض على زيادة التفاعل بين العميد ورؤساء الأقسام	١٠
مرتفعة	٨	٠,٧٤	٤,٠٥	يساهم التفويض في تعزيز عناصر الدقة في العمل	٧
مرتفعة	٨	٠,٦٨	٤,٠٥	يحقق التفويض مزايا إيجابية لصالح الجامعة	٨
مرتفعة	١٠	٠,٦٧	٣,٩٧	يقدم العميد النصح والمشورة لرؤساء الأقسام قبل التفويض وبعده	١٢
مرتفعة	١١	٠,٨٨	٣,٩٣	يفوض العميد الصلاحيات لرؤساء الأقسام كتابياً	١٣
مرتفعة	١٢	٠,٧٢	٣,٨٨	يمنح العميد رؤساء الأقسام الوقت الكافي لإنجاز المهام المفوضة إليهم	١٩
مرتفعة	١٣	٠,٧٣	٣,٨٦	يتفق العميد مع رؤساء الأقسام على مستوى الصلاحيات التي يتم تفويضها إليهم	٢٠
مرتفعة	١٤	٠,٧٥	٣,٨٣	يفوض العميد رؤساء الأقسام جزءاً من صلاحياته كلما دعت الحاجة لذلك	١٦
مرتفعة	١٥	٠,٨١	٣,٧٤	ضغوط العمل تدفع العميد بتفويض صلاحياته إلى الإداريين	١١
مرتفعة	١٥	٠,٨٦	٣,٧٤	يناقش العميد المهام المفوضة مع رؤساء الأقسام قبل التفويض	١٤
متوسطة	١٧	٠,٨٤	٣,٦٥	لا يجد العميد صعوبة في تقبل فكرة التفويض	١٨
متوسطة	١٨	٠,٨٦	٣,٥٨	يشعر العميد بالأمان عند تفويض جزء من صلاحياته	٩
متوسطة	١٩	٠,٩١	٣,٥٢	يفوض العميد المهام الاعتيادية والبسيطة فقط	١٧
متوسطة	٢٠	٠,٩٢	٣,١٥	يمارس العميد سياسة التفويض باستمرار	١٥
مرتفعة		٠,٣٤	٣,٩٦	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (٤) أن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) بانحراف معياري (٠,٣٤)، وجاء تقدير الفقرات بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٤٨-٣,١٥). وقد يعزى ذلك إلى إيمان عمداء الكليات بأن عملية تفويض السلطة تمثل نخباً إدارياً متقدماً من أجل تطوير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك لكون تفويض

السلطة يعمل على التخفيف من مظاهر الروتين، والتخفيف من المركزية التي تعمل على إعاقة العمل. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن عملية تفويض السلطة تشعر العمداء بجو من الارتياح النفسي، وتزيد الثقة بينهم وبين رؤساء الأقسام مما يزيد من إنتاجية العمل، وإيمان العمداء بأن تفويض السلطة ينتج قيادات جديدة، ويتولد عن ذلك إسهام الطرفين في مناقشته ما يتعلق بالمهام مناقشة تشاركية ينتج عنها اندفاع الطرفين لتنفيذ المهام والواجبات وفق الأهداف المرسومة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي البوسعيدي (٢٠٠١) ومقبل (٢٠٠٣) اللتين أشارتا إلى وجود مستوى مرتفع من تفويض السلطة. وتختلف مع نتيجة دراسة الزعبي (٢٠٠٤) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط ومنخفض من تفويض الصلاحيات.

١١-٢- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه: "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى

رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم؟ ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، والجدول (٥) يوضح ذلك:

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٥	يلزم العميد رؤساء الأقسام بالأنظمة والتعليمات والقوانين المتعلقة بعمله	٤,٢٣	٠,٦٧	١	مرتفع
٩	لدى رئيس القسم درجة عالية من المسؤولية والإخلاص في العمل	٤,٢١	٠,٧٤	٢	مرتفع
٧	يحرص رئيس القسم على إقامة علاقات جيدة مع زملائه في العمل ويعمل بروح الفريق الواحد	٤,١٨	٠,٧٦	٣	مرتفع
١٦	يتمتع رئيس القسم بدرجة مقبولة من المرونة فيما يطرح عليه من أفكار تخص العمل	٤,١١	٠,٧٣	٤	مرتفع
١٥	يناقش العميد رؤساء الأقسام عند التصدير في العمل	٤,٠٩	٠,٥٩	٥	مرتفع
١٨	لدى رئيس القسم المقدرة والقابلية على التطور في عمله	٤,٠٩	٠,٧٣	٥	مرتفع
٨	يقوم بحل النزاعات التي تظهر خلال العمل	٤,٠٧	٠,٦٨	٧	مرتفع
١٧	ينجز العميد العمل بمهنية عالية تتضمن جودة العمل ودقته	٤,٠٧	٠,٧٦	٧	مرتفع
٦	يشجع العميد الابتكار والتجديد لدى رؤساء الأقسام	٤,٠٤	٠,٨٣	٩	مرتفع
٤	يفضل رئيس القسم إنجاز المهام الإدارية بشكل مباشر وسريع	٤,٠٣	٠,٧٤	١٠	مرتفع
١٤	يدرس كل القرارات موضوعية قبل اتخاذها	٤,٠١	٠,٧١	١١	مرتفع
١١	يشارك العميد رؤساء الأقسام في التخطيط لتحقيق الأهداف	٣,٩٥	٠,٨١	١٢	مرتفع
١٩	يمتلك رئيس القسم رؤية مستقبلية واضحة للعمل	٣,٩٥	٠,٨٠	١٢	مرتفع
١٠	يخطط لعمله اليومي والفصلي ولمواجهة المواقف الطارئة	٣,٨٧	٠,٧٧	١٤	مرتفع
٢٠	يمتلك العميد المهارات المطلوبة في استخدام الحاسوب ويبحث رؤساء الأقسام على ذلك	٣,٨٤	٠,٨٤	١٥	مرتفع
١٢	يقوم العميد رؤساء الأقسام بعدالة وموضوعية	٣,٨٣	٠,٨٢	١٦	مرتفع

٢	يركز رئيس القسم على تبسيط إجراءات العمل	٣,٧٨	٠,٨٢	١٦	مرتفع
١	يتبنى رئيس القسم سياسة التقليل من الوقت والجهد المبذول أثناء العمل	٣,٦٧	٠,٨٩	١٨	مرتفع
٣	يركز العميد على النتائج النهائية	٣,٦٤	٠,٩٣	١٩	متوسط
٢١	يعمل العميد على توفير فرص تدريبية لرؤساء الأقسام	٣,٥٨	٠,٩١	٢٠	متوسط
٢٢	تتوافر في الجامعة الإمكانيات المالية والتكنولوجية اللازمة لإنجاز المهام	٣,٥٤	٠,٩٠	٢١	متوسط
٢٣	توفر الجامعة جميع الإمكانيات المالية والتكنولوجية اللازمة لإنجاز مهام رئيس القسم	٣,٣٥	٠,٩٩	٢٢	متوسط
١٣	يعمد العميد إلى استخدام الحوافز لتشجيع رؤساء الأقسام على أداء أعمالهم	٣,٣٣	٠,٩٨	٢٣	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,٨٩	٠,٥٢		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٥) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٨٩) بانحراف معياري (٠,٥٢)، وجاءت تقدير الفقرات بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٢٣-٤,٢٣). وقد يعزى ذلك إلى كون غالبية عمداء يختارون رؤساء الأقسام عادة في ضوء معايير موضوعية، لذا فإن رؤساء الأقسام ملزمون بإقامة علاقات جيدة مع زملائهم في العمل ويعملون بروح الفريق الواحد، ويتعاملون مع الأخطاء بكل شفافية وموضوعية. ونظراً لوجود الثقة المتبادلة بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية يعمل رؤساء الأقسام بكل جهودهم على إنجاز المهام الإدارية والأكاديمية بشكل لائق ويلتزمون بالتعليمات والتوجيهات والقوانين الصادرة من عمداء الكليات، فيترك ذلك أثره الإيجابي في العمل، ويشعر رؤساء الأقسام بنتيجة ذلك بأنهم موضع ثقة عمدائهم فيهم. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة الصرايرة (٢٠٠٥)، في حين تختلف عن نتائج دراسة الجرادين (٢٠٠٤) التي أشارت إلى وجود مستوى منخفض ومتوسط في الأداء الوظيفي.

١١-٣- نتائج الإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه: "هل هناك علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ α) بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها؟
ومناقشتها:

للإجابة عن هذا السؤال، حسب معامل الارتباط بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها باستخدام معامل بيرسون، والجدول (٦) يبين هذه النتائج:

الجدول (٦)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ومستوى

الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات	٣,٩٦	٠,٣٤	٠,٤٠**	٠,٠٠١
مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام	٣,٨٩	٠,٥٢		

يظهر من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، إذ بلغ معامل الارتباط ($0,40$)، بمستوى دلالة ($0,001$)، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تفويض السلطة لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية محفز ومشجع لرؤساء الأقسام على أداء العمل بشفافية، وأنه يشجعهم على المشاركة وتقديم الآراء والمقترحات وإيجاد الحلول للمشكلات الحالية والمتوقعة لرؤسائهم، لأن تفويض السلطة يتيح لرؤساء الأقسام الإبداع، وتقديم الملاحظات والآراء والملاحظات بكل حرية أمام عمداء الكليات. ولأن هذين السلوكين والفعلين (تفويض السلطة والأداء الوظيفي) متكاملان فلا بد أن يؤثر أحدهما في الآخر. فهذه الأجواء التي ينتجها سلوك تفويض السلطة يؤدي إلى الانحياز والإبداع لدى رؤساء الأقسام، وتنطلق منها الأفكار والمقترحات، ويتعد عن المصلحة الشخصية. وإذا كان التفويض موجوداً في الجامعات الأردنية، فإن تأثيره يكون واضحاً على الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، فكلما زاد تفويض السلطة زاد معها الأداء الوظيفي، وانعكس ذلك إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة كل من قموه (٢٠٠٨)، ودراسة الحداد (٢٠٠٧) اللتين أشارتا إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات.

١١- التوصيات: استناداً إلى نتائج هذه الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

- ١- تقديم الدعم الإداري لعمداء الكليات للحفاظ على هذه الدرجة المرتفعة في تفويض السلطة.
- ٢- تعزيز أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية مع العمل على رفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على الإبقاء على هذا المستوى المرتفع من تفويض السلطة.
- ٣- الحفاظ على هذا المستوى المرتفع في الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام من خلال الدعم والتشجيع لجهودهم.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر أحمد. (١٩٩١). إدارة الوقت، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- بربر، كامل. (١٩٩٦). الإدارة عملية ونظام. (ط ١)، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- البوسعيدي، حورية سلطان. (٢٠٠١). التفويض المتوقع والفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٢). منهج المهارات الإدارية، تفويض السلط. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجرادين، نجاح. (٢٠٠٤). الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديه. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الجوفي، إيمان. (٢٠٠٦). العلاقات الاجتماعية والنفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بحث تطبيقي على الموظفين الحكوميين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
- الحداد، زكريا. (٢٠٠٧). العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي، دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حمادات، محمد و حسن، محمد. (٢٠٠٣). قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في اربد وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان، الأردن.
- الخطيب، أحمد. (٢٠٠١). الإدارة الجامعية، دراسات حديثة. اربد: مؤسسة حمادات للدراسات الجامعية.
- درافوس، داسيات ونيموبوفدانا. (٢٠٠٨). إصلاح الإدارة العامة المحلية في رومانيا، الاتجاهات والعقبات. (معهد النخبة الإدارية بدولة الإمارات العربية المتحدة: مترجم) المجلة الدولية للعلوم الإدارية. ١٢ (٤)، ٢٢٣-٢٦٢.
- دره، عبد الباري إبراهيم. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ذياب، أمجد تركي. (٢٠٠٤). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الزعبي، دلال محمد ذياب. (٢٠٠٤). درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥ (٣)، ٣٠٥-٣٣٧.

- الزهراني، عمر عطية. (٢٠٠٩). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة الباحة والمحافظات التابعة للسعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- السعود، راتب. (٢٠٠٩). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق. (ط ١)، عمان: دار طارق للنشر.
- السلطان، يوسف يعقوب. (٢٠٠٢). أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقبلية في دولة الكويت. مجلة التعاون، ١٢ (٤٤)، ١٧٢ - ١٩٩.
- السلمي، علي. (١٩٨٥). السلوك الإنساني في الإدارة. (ط ٢)، القاهرة: دار المعارف.
- الشايجي، خلود، والمزروع، بشرى (٢٠٠٨). تقسيم الأداء الوظيفي للإدارة وفقاً للائحة الجديد. الموقع www.moeforum.net.
- الصائغ، ناصر محمد. (١٩٨٦). الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، الأردن. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الصرايره، خالد أحمد. (٢٠٠٥). التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الهاشمية، وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الصغير، فهد بن عثمان بن محمد. (٢٠٠٢). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الصيرفي، محمد عبد. (٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة. (ط ١)، عمان: الدراسات العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الهادي، بشار. (١٩٨٢). التفويض في الاختصاص، دراسة مقارنة. عمان: دار الفرقان.
- العساف، حسن، موسى. (٢٠٠٦). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العمري، إبراهيم. (١٩٩٩). الأفراد والسلوك التنظيمي. القاهرة: دار الجامعات المصرية.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠١). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- قموة، سحر عيسى برهم. (٢٠٠٨). درجة ممارسة سلوك الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميه. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- المجالي، فايز محمد. (٢٠٠٤). درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- مخمير، عبد العزيز. (٢٠٠٠). قياس الأداء المؤسسة للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر.
- مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٤). تمكين الموظفين... السمات المميزة، والمقاييس المؤثرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر.
- المعايطه، علي احمد جبرائيل. (٢٠٠٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميه. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- مقبل، أمل. (٢٠٠٣). درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان بتفويض السلطة في مدارسهم كما يراها المعلمون. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ناجي، بسام حسن. (٢٠٠٥). درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- هاينز، ماريون. (١٩٩٨). إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، (مرسي محمود والصباغ، زهير غوش: مترجم)، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠١١). النشرة الإحصائية ٢٠١٠/٢٠١١. عمان، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- اليازجين، حليلة. (٢٠٠٣). علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Arnolde, Edwin and Pablick, Marcia, (2008). "Managing Effectively in the Downsized Organization", *Health Care Manager*, 22 (1), 56-62.
- Bolin, Feng, (2008). A Study of Teacher Job Satisfaction and factors that Influence it, *Chinese Education and Society*, 40, (5), 47-64.
- Fadal, Syvester, (2004). "Employee Empowerment as a Business Optimization Technique Utilizing Continuous Training and Development Participation Rights and Decision Making Authority", *Dissertation Abstracts International*, 64, (12) 4533.
- Figge, F, & Hahn, T, & Schaltegger, S. & Wagner M. (2001). The Sustainability Balanced a tool for Value – Oriented Sustainability Management in Strategy Focused Originations the 2001 ECO, *Management and Auditing Conference, Nijmegen School of Management, the Netherlands*.
- Jacobs, K.D & Krintsonis, W. A, (2006). Partially decentralizing administrative practices in secondary school to develop collective staff efficacy and improve student achievement, Doctoral Dissertation, *National Journal or Publishing and Mentoring Doctoral Student Research*, 3 (1).
- Lovett, Oits, Susie Watts, Joanne Hood, (2000). An Investigation of Teachers Perceptions of Their Principals, Delegation and Relationships Behavior, *Eric*, No E1450077, P.31.
- Rao, T. V. (2004). *Performance Management and Appraisal System*, New Delhil: Sage Publications.
- Rawson, James, Marrax, J.R., (1994). *A Study of Two – Year College Chief Administrators, Use of Delegation as Perceived by Subordinate Administrators*, Dissertation Abstract, PH.D The University of Low Data Base, Yarmouk University.
- Sargent Tanja & Hannum, Emily, (2003). Keeping Teachers Happy, Job Satisfaction Among Primary School Teacher in Rural China, *A Paper Prepared for the International Sociology Association Research Committee on Social Stratification and Mobility*, New York University.
- Schoob, Christian, (2002). Personality and job performance under non routine conciliations, *DAL*, B 16-11, P. 6173.
- Simon, Herbert, (1991). *Administrative Behavior of Decision Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.