

**تفويض السلطة لدى المديرين من وجهة نظر
الفريق التربوي
- دراسة ميدانية بثانويات دائرة عين الحجل-**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

شعبة علم النفس

إعداد الطالب:

- أحمد طالب زايدي

رئيسا	جامعة محمد بوضياف -مسيلة-	قرساس الحسين
مشرفا	جامعة محمد بوضياف -مسيلة-	مكفس عبد المالك
مناقشا	جامعة محمد بوضياف -مسيلة-	بوترعة ابراهيم

شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل
{ وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ لَنَا بِشُكْرِكُمْ لَكُمْ لَكُمْ لَكُمْ لَكُمْ ... } الآية رقم: (07) سورة
إبراهيم

أتقدم بخالص الشكر الجزيل و العرفان بالجميل و الاحترام و التقدير لمن
غمرني بالفضل و اختصني بالنصح و تفضل علي بقبول الإشراف على
رسالة الماجستير أستاذي و معلمي الفاضل الأستاذ الدكتور "عبد المالك
مكفس" الذي سهل لي طريق العمل ولم يبخل عليا بنصائحه القيمة ،
فوجهني حين الخطأ وشجعني حين الصواب ، فكان قبس الضياء في
عتمة البحث وكان نعم الناصح ومنحني الثقة و غرس في نفسي قوة
العزيمة ولم يدخر جهدا ولم يبخل عليا من وقته الثمين
أبقاه الله ذخرا لطلبة العلم و جعل ذلك في ميزان حسناته و أرضاه بما قسم
له

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم النفس
وفي الأخير نشكر كل طاقم مكتبة المنتدى

الفهرس

فهرس الموضوعات



فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوعات
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
04	1- إشكالية الدراسة
04	2- أهداف الدراسة
05	3- فرضيات الدراسة
05	4- أهمية اختيار الموضوع
06	5- الإطار المفاهيمي
08	6- الدراسات السابقة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: تفويض السلطة
14	تمهيد
15	أولاً: السلطة
15	1- السلطة: (الخصائص، التطور والأهمية)
18	2- أنواع ومصادر ونظريات السلطة
23	ثانياً: تفويض السلطة
23	1- أسس تفويض السلطة
27	2- تصنيفات تفويض السلطة و التقييم
33	خلاصة
	الفصل الثاني: مدير الثانوية

فهرس الموضوعات



35	أولاً: تعريفه مدير الثانوية
35	ثانياً: كيفية تعيينه
41	ثالثاً: معايير اختيار مدير الثانوية
42	رابعاً: كفاءات مدير الثانوية
45	خامساً: وظائف مدير الثانوية
49	سادساً: الوظائف العامة لمدير الثانوية
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة	
62	تمهيد
63	أولاً: مجالات الدراسة
64	ثانياً : منهج الدراسة
64	ثالثاً : أدوات جمع البيانات
65	رابعاً : العينة وكيفية إختيارها
66	خامساً : خصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة
67	خلاصة
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
69	- عرض وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
77	- التوصيات
79	خاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	



فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يبين درجة تفويض المديرين لمهامهم	69
02	يبين درجة تفويض المديرين مهامهم البيداغوجية	70
03	يبين درجة تفويض المديرين لمهامهم التربوية	72
04	يبين درجة تفويض المديرين لمهامهم الإدارية والمالية	74

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح السلطة في الهيكل التنظيمي	15
02	يوضح عدد التلاميذ في الثانويات	63
03	يوضح تفوض المهام البيداغوجية	71
04	يوضح تفوض المهام التربوية	73
05	يوضح تفوض المهام الإدارية والمالية	75

مقدمة



المقدمة:

تميز العصر الحالي بتشابك المهام وتعدد المسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين في شتى القطاعات ، نظرا لتزايد عدد السكان وتعدد مطالبهم وتشابك احتياجاتهم مادعي المنظرين إلى التفكير في أساليب تسييرية أكثر نجاعة انبثق عنها استخدام إجراءات لتوزيع المهام بين الفريق التربوي لتخفيف العبء الملقى على عاتق المسؤول الأول إلا وهو المدير سمي هذا الإجراء بتفويض السلطة .

أصبح تفويض السلطة اليوم عملية أساسية في التسيير الإداري - خاصة في المؤسسات التربوية للتخلص من تركيز السلطة الذي يعرقل سير العمل الإداري، وللاستفادة من مزياء المتعددة في التخفيف عن المسؤول الإداري، لتوفير الوقت والمجهود، ورفع مستوى المشاركة من جانب المرؤوسين.

ولقد اقتضى التحقق من أهمية التفويض هذه تطورا تاريخيا، إذ ثار في البداية فهم خاطئ عن تفويض السلطة، حيث اعتقد البعض أن ذلك يعني إقرار بالضعف وعدم استطاعته تحمل المسؤوليات، وخوف الرؤساء من ضياع سلطاتهم القوية، وفي شك في استخدام السلطة.

ومع مرور الزمن وتطور العلاقات الاجتماعية والنظم الإدارية، أضحت التفويض هو الأسلوب الأمثل للتخفيف من التركيز في السلطة، بما يحققه من مزايا تعود بالنفع على المؤسسة التربوية. فلتفويض السلطة دورا هاما في تنمية المهارات الإدارية لدى المرؤوس خاصة في ظل تنامي الدور الذي يلعبه المورد البشري في نجاح وتحقيق الأهداف .

وعليه فإن ربط السلطة في يد رجل واحد يؤدي إلى ببطء تنفيذ الأعمال ، وانطلاقا من هذه الاعتبارات نحاول من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على وضوح المهام المفوضة . وتضمن هذا البحث خمس فصول وهي:

الفصل الأول: اشكالية الدراسة، التساءلات، الفرضيات، أهمية اختيار الموضوع، الدراسات السابقة، الاطار المفاهيمي.

الفصل الثاني: السلطة (الخصائص، التطور والأهمية)، أنواعها ومصادرها، ونظرياتها، أسس تفويض السلطة وتصنيفاتها، والتقييم.

الفصل الثالث: تعريف مدير الثانوية وكيفية تعيينه وتكوينه وإعداده، معايير اختيار مدير الثانوية، كفاءات مدير الثانوية، ووظائفه العامة.

الفصل الرابع: مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، التوصيات. وفي الأخير خاتمة ثم قائمة المصادر والمراجع فالملاحق.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية اختيار الموضوع
- 4- الإطار المفاهيمي
- 5- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

إن التطور في حجم التنظيمات الإدارية، وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، ضاعف من الأعباء على عاتق المسيرين بزيادة مهام التسيير والأعمال الإدارية المعقدة، بحكم مركزهم القيادي في التنظيم، حيث أصبح لزاما عليهم التنازل عن بعض المهام اليومية وغير الحساسة لمساعدتهم ، ليتاح لهم الوقت الكافي للتفرغ والتفكير في العمليات الإستراتيجية والهامة في التنظيم، والإطلاع على نشاطات مرؤوسيههم ومعالجة مشاكلهم، وحل المشكلات التي تعترض المشروع، ولذلك أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها اللجوء إلى إحدى أهم آليات التسيير وهي تفويض السلطة.

والتفويض يحتل أهمية كبرى لأنه يعد أحد الأساليب الإدارية التي يسعى إلى نقل الإدارة من المركزية إلى اللامركزية، وهو لا يعني تخلي المسير عن اختصاصه ومسؤولياته لمرؤوسيه، بل إنه مجرد طريقة أو أسلوب لإنجاز الأعمال الإدارية بسرعة وكفاءة عالية مع احتفاظ المسير بمسؤولياته الأساسية لكي يتفرغ للقضايا الكبرى.

وعليه فقد أصبح توافر القدرة على تفويض السلطة لدى المسيرين أحد أهم المفاتيح الأساسية للإدارة الناجحة.

ويعتبر تفويض السلطة عاملا أساسيا في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات الطاقم التربوي بالمؤسسة إلى الحد الأقصى لها ، حيث إن عملية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً ، فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفاصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة ، وأخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل فمن المؤكد سيكون محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط ، فعملية تفويض السلطة تزيل عن كاهل المدير في المؤسسة التربوية الكثير من الأعمال الشكلية المعتادة في المؤسسة وتفسح له المجال للعناية بالأمر والمهام ذات الطبيعة العامة كوضع السياسات والبرامج والخطط المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسة التربوية ، وإلى جانب تلك فإنها تدفع حركة العمل في المنظمة إلى الأمام ، إذ أنها تسهم في الكشف عن قدرات الطاقم التربوي في المؤسسة وترفع من روحهم المعنوية ، فالمدير لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية التربوية والاجتماعية والفنية دون الاستعانة والاستفادة من قدرات وعقول الفريق التربوي الذي معه لذلك فإن تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات يخفف كثيراً من العبء الملقى على كاهله ويعمل على تسيير شؤون المؤسسة بشكل جيد ، ويعطي المدير الوقت الكافي للتركيز على وظائف أهم ، وأن عملية التفويض بالنسبة لأي

مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية ن حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها ، والإدارة المدرسية كغيرها من الإدارات الأخرى تحكمها مجموعة من القوانين وتلقى على عاتقها مجموعة من الوظائف ، تحتم على المدير تنفيذها بكفاءة عالية ، غير أن وظائف مدير الثانوية يوظف موظفًا معينًا من السلطة السلمية يتبع مجموعة من النصوص التنظيمية التي تحدد له كيفية التعامل مع المواقف وتسيير المكونات والنهوض بالمؤسسة ، تلك النصوص تحدد أيضًا إجراءات التشاركية بين العاملين في تسيير المؤسسة .

حيث يعتبر المدير الناجح هو ذلك الذي يستطيع الاستفادة من جميع قدرات الفريق التربوي في شتى المجالات وفي حدود ما يمل به عليه القانون .

وعليه فقد أصبحت مشكلة هذه الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

التساؤل العام:

ما مستوي تفويض السلطة لدى مديري الثانويات من وجهة نظر الفريق التربوي

التساؤلات الفرعية:

- 1 - ما درجة تفويض السلطة لدى مديري الثانويات من وجهة نظر الفريق التربوي لمهامهم البيداغوجية ؟
- 2- ما درجة تفويض السلطة لدى مديري الثانويات من وجهة نظر الفريق التربوي لمهامهم التربوية؟
- 3- ما درجة تفويض السلطة لدى مديري الثانويات من وجهة نظر الفريق التربوي لمهامهم الإدارية والمالية؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

يفوض المديرين مهامهم بدرجة مرتفعة

الفرضيات الفرعية:

- 1- يفوض المديرين مهامهم البيداغوجية بدرجة ضعيفة .
- 2- يفوض المديرين مهامهم التربوية بدرجة متوسطة.
- 3- يفوض المديرين مهامهم الإدارية والمالية بدرجة منخفضة

أهداف موضوع الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي غرض يسعى إليه، و منه فإن أهداف البحث الراهنة تتمثل في ما يلي:
 - الهدف الرئيسي: محاولة الوصول لمستوى تفويض السلطة لدى مديري الثانويات من وجهة نظر الفريق التربوي.

- الأهداف الفرعية: و تتمثل في:

- التعرف على ما إذا كان لوضوح أبعاد وحدود المهام المفوضة علاقة بقدره المفوض لهم.
 - التعرف على ما إذا كان لطبيعة الثقة بين المفوض و المفوض له .
 - الاختبار الميداني للتحقق من صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة للإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة.

3- أهمية اختيار الموضوع:

تنبثق أهمية الدراسة العلمية في أن تفويض السلطة يعد من أهم الوسائل للارتقاء والنهوض بالعمل في المؤسسات التربوية ، فهو يسهم في تحرر المسير من الأعمال الروتينية والأقل أهمية فيتركها لمروؤسيه ليتفرغ للأعمال الأكثر أهمية ، وقد أصبح تفويض السلطة في المؤسسات التربوية عملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في حين انه يولد العديد من الآثار الإيجابية لدي المرؤوسين وهذا ما يمنحهم الشجاعة على تحمل المسؤولية ويولد في نفوسهم روح الاهتمام والحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتكمن الأهمية العلمية للموضوع فيما يلي :

- سبر أغوار النسق الإداري في المؤسسات التربوية .
- الكشف عن مدى استخدام المديرين لتفويض السلطة كأسلوب تسييري وماله من أهمية في تحسين جودة العمل الإداري .
- تبصير القائمين على القطاع التربوي من النقص في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومحاولة إصلاحه.

4- الإطار المفاهيمي:

للمفاهيم أهمية كبيرة في البحث الاجتماعي و لا ينبغي تجاوزها في أي بحث من البحوث الاجتماعية، المفهوم يمثل حلقة وصل بين النظرية و الميدان و بدونها تنتفي الصلة بين الطرفين، و كلما تطورت صياغة المفاهيم دل ذلك على تقدم المعرفة العلمية. (دليو، 1999 ، 91)

و المفاهيم ما هي إلا تصورات ذهنية عامة و مجردة لظاهرة أو أكثر و للعلاقات الموجودة بينها.

(أنجرس، 2004 ، 158)

هذه الصورة التجريدية تحتم علينا مقاربتها للواقع، هذا عن طريق تفكيكها إلى أبعاد و مؤشرات ملموسة، و عليه سيتم استعراض المفاهيم الجوهرية و تحديدها إجرائيا بما يتماشى مع أهداف البحث.

تعريف السلطة:

السلطة مفتاح المهمة الإدارية، إذ تعطي مركز المديرين قيمته الفعلية و ما قيام المديرين بوظائفهم الأساسية في الحصول على أعمال منجزة من قبل الآخرين عن طريق التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و الرقابة إلا ممارسة لسلطاتهم .

(محمود، 2011 ، 250)

توجد العديد من التعريفات للسلطة، فيعرفها "هربرت سايمون" السلطة هي "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم و تقود أعمال الآخرين".

(عواد، 2012 ، 60)

و تعرف كذلك على أنها حق اتخاذ القرار، و الحق في توجيه أعمال الآخرين، و الحق في إصدار أوامر و هي تعد عاملا هاما في التنظيم، طالما أن المديرين و الموظفين يجب أن يمارسوا السلطة لتنفيذ الوظائف الموكلة إليهم.

(العلاق، 2008 ، 160)

يلاحظ مما سبق أن هناك اتفاق على أن السلطة هي القوة أو الحق في التصرف، و إعطاء الأوامر امتثال المرؤوسين لهذه الأوامر.

تعرف السلطة كذلك بأنها: الحق الشرعي الممنوح للموظف من أجل مزاولة وظيفته، و توجيههم إلى أداء الأعمال المطلوبة منهم، و لذلك فهي من أساسيات عمل المدير، و امتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة صلاحياته، كما أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي و القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

هذا التعريف يضيف ميزة أخرى للسلطة و هي التقسيم و التخصص في العمل، و أن من خلالها يمكن تحقيق أهداف المؤسسة.

(الخالدي، 2011، 258)

تعريف تفويض السلطة:

انتقال حق ممارسة القوة القانونية أو السياسية من فرد أو جماعة إلى فرد أو جماعة أخرى.

(مداس، 2003 ، 76)

و تفويض السلطة هو أن يعهد الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد مرؤوسيه.

(الحلو، 2007 ، 304)

يلاحظ أن التعاريف السابقة تتسم بالعمومية، باعتبار أن تفويض السلطة ما هو إلا منح السلطة أو بعض المهام للمرؤوسين.

تفويض السلطة هو عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية و منح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم.

(مصطفى، 2012 ، 304)

يلاحظ أن هذا التعريف يضيف الهدف من عملية تفويض السلطة، و هو استثمار طاقات و جهود الموظف المفوض له من أجل خدمة التنظيم.

و هناك من يعرف تفويض السلطة بأنه التنازل أو منح أو تحويل بعض سلطات الرئيس لمرؤوسيه مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة المخولة، فالتفويض هو دفع بالسلطة من المستويات الأعلى إلى العاملين في المستويات الأدنى، فلا يمكن إعطاء مسؤولية للفرد دون منحه التفويض اللازم لإكسابه السلطة المطلوبة لانجاز المهام.

(الأغبري، 2000 ، 298)

يلاحظ على هذا التعريف أنه يحدد بعض شروط تفويض السلطة كأن يكون هذا الأخير من أعلى إلى أسفل، و تناسب السلطة مع المسؤولية.

التعريف الإجرائي لتفويض السلطة: التنازل أو منح جزء من صلاحيات الرئيس لمرؤوسيه لإنجاز مهام معينة في نطاق محدد.

. تعريف الثانوية:

وهي المؤسسة التي تستقبل التلاميذ الذين أنهوا دراستهم بنجاح بمرحلة التعليم المتوسط لتحضيرهم للالتحاق بالتعليم العالي أو التكوين المهني أو عالم الشغل. والثانوية مؤسسة عمومية *établissement public* تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تنشأ وتلغى بمرسوم تنفيذي. ييسر الثانوية مدير وهو المسؤول الأول فيها والأمر بصرف ميزانيتها. يعين المدير، وفقاً للشروط المطلوبة، عن طريق المسابقة وبعد الاستفادة من تكوين لمدة سنة بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، يساعد مدير

الثانوية فريق إداري يضطلع كل أحد فيه بدور مختلف عن الآخرين فأحدهم يهتم بالجانب المالي وآخر بالجانب التنظيمي ورعاية شؤون الموظفين وآخر لضبط النظام من حيث انضباط العمال والتلاميذ... وهكذا يتكون النسق الإداري في الثانوية ضمن مسؤولية قانونية وأخلاقية لفرد واحد وهو المدير يوزع بعدها السلطات وفق ما تنص عليه قوانين التربية وبما يتوافق مع المهام المحددة لكلٍ منهم، ووفقا للمسؤوليات الملقاة على عاتق كلٍ على حدة.

5- الدراسات السابقة :

يقصد بالدراسات السابقة والأبحاث التي جرت في المجال الذي يفكر فيه الباحث ، وتكمن أهمية الدراسات السابقة في تعرف الباحث بالصعوبات التي وقع فيها الباحثون الآخرون وماهي الحلول التي توصلوا إليها لمواجهة الصعاب ومن ثم يتجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الآخرون ، وتزويد الباحث بالعديد من المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع بحثه ، تزويد الباحث بالأدوات والإجراءات والاختبارات التي يمكن أن يستفيد منها في إجراءاته لحل مشكلته ، الإفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة في مجالين أساسيين هما :

بناء فروض البحث اعتمادا على النتائج التي توصل إليها الآخرون واستكمال الجوانب التي وقعت عندها الدراسات السابقة
وبذلك تتكامل وحدة الدراسات والأبحاث العلمية .

- وبناءا على ما سبق سيتم التطرق إلي بعض الدراسات ذات صلة بموضوع دراستنا:

1.الدراسة الأولى:

دراسة فوزية بوقطف بعنوان «أثر تفويض السلطة علي فعالية القرار» .

أجريت الدراسة الميدانية بمصنع الجزائر بقائمة لنيل درجة الماجستير جامعة 20 أوت 1955سكيكدة
2009/2008.

التساؤل العام:

هل هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار.

الأسئلة الفرعية:

- 1.هل أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد علي اتخاذ القرار .
- 2.هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب .
- 3.هل هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج من خلال القرارات.

- اعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي وأجريت الدراسة علي 32 موظف كلهم إطارات وأعوان تحكم واستخدمت الاستبيان والمقابلة والملاحظة المباشرة كأدوات جمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

كشفت التحليلات الإحصائية ثبوت وصدق الفرضيات الجزئية وبالتالي صدق الفرضية العامة وذلك من خلال مناقشة هذه النتائج في ضوء فروضها حيث ثبت وجود علاقة بين المسؤولية والتكوين وقد تجلي ذلك ثبوت الارتباطات القائمة بين مؤشرات طرفي الفرضية الأولى ، من خلال ارتباط كل من الالتزام والمساءلة بكل من المهارات والقدرات .

2.الدراسة الثانية :

دريدي فاطمة بعنوان «تفويض السلطة وأثرها علي الفعالية التنظيمية»

أجريت الدراسة الميدانية بمقر ولاية بسكرة لنيل درجة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/2013.

التساؤل العام:

كيف تنعكس عملية تفويض السلطة علي تحقيق الفعالية التنظيمية.

الأسئلة الفرعية:

1.إلى أي حد يرتبط تفويض السلطة بالفعالية التنظيمية ؟

2.هل يكشف التفويض الوظيفي عن طاقات جديدة داخل المنظمة ؟

3.ماهي معوقات تفويض السلطة ؟

وللإجابة علي هذه التساؤلات اعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي وأجريت الدراسة علي 43 موظف ،واستعانت بأدوات جمع البيانات الاستبيان والمقابلة .

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

اعتماد إدارة المجتمع المحلي ولاية بسكرة علي مبدأ أساسي عن مبادئ التنظيم وهو مبدأ تفويض السلطة هناك ارتباط وثيق بين عملية التفويض وتحمل المسؤولية بالدرجة الأولى وكذا المستوي والمؤهلات بدرجة اقل وتوصلت هذه الدراسة ايضا إلي أهمية تفويض السلطة في تحقيق العباء عن كاهل الرؤساء ، والسرعة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلي الوقت الذي يستثمره على تحمل المسؤولية .

3.الدراسة الثالثة:

دراسة إدريس خطابي بعنوان «تفويض السلطة والأداء»

رسالة ماجستير موسم 2007/2006

دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتر وكيمياء enip سكيكدة - الجزائر

التساؤل العام:

هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين علي اتخاذ القرار داخل مجالات اختصاصهم ومسؤولياتهم والنهوض بهذا الاختصاص علي نحو مرض ؟.

الأسئلة الفرعية:

1. مامدي ارتباط تفويض السلطة بالمشاركة ويزيادة أداء الفرد .
2. ماهي عوائق تفويض السلطة ؟.
3. هل التنازل عن جزء من السلطة يزيد من درجة الأداء ؟.
4. ماهي المبادئ التي تستند عليها عملية تفويض السلطة ؟.

لقد اعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي وذلك قصد الإلمام بمتغيرات تفويض السلطة والأداء ، أما العينة فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة من ضمن 200 موظف موزعين ع لي 8 مديريات وقد تم أخذ 40 موظف من المجتمع الكلي بما يعادل 20% ، واستخدم الباحث الملاحظة بدون مشاركة الاستمارة ، المقابلة .

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- تؤدي زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة إلي زيادة الأداء.
- تحديد مجال تفويض السلطة حسب قدرات ومهارات المفوض إليه وكذا حسب إمكانيات المؤسسة البشرية والمادية .
- نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين .
- أن عملية تفويض السلطة مرتبطة مباشرة لمدي نضج المفوض اليه قصد تحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي.

الجانب النظري

الفصل الأول

تفويض السلطة

تمهيد

أولاً: السلطة

1- السلطة: (الخصائص، التطور والأهمية)

2- أنواع ومصادر ونظريات السلطة

ثانياً: تفويض السلطة

1- أسس تفويض السلطة

2- تصنيفات تفويض السلطة و التقييم

خلاصة



تمهيد:

ينشئ التنظيم الإداري علاقات بين العاملين في المؤسسة، و تأخذ هذه العلاقات شكل علاقات رأسية، كالعلاقة بين الرئيس و المرؤوس، أو شكل علاقات أفقية كالعلاقة بين المسيرين في المستوى التنظيمي الواحد، ولكي يتمكن المسيرين و رؤساء الأقسام من القيام بالأعمال المنوطة بهم ، فإنهم يمنحون سلطات مناسبة، و هذه السلطات تعطيهـم حق التصرف و اتخاذ القرارات، و يكونون مسؤولين أمام رؤسائهم عن تصرفاتهم، ولذا فإنه من الأمور التي يوليها المنظم اهتمامه، موضوع توزيع السلطات و تحديد المسؤوليات تحديد العلاقات بين العاملين، و بناء على هذا فإنه سيتم التعرض في هذا الفصل للمحورين التاليين:

-المحور الأول يخص السلطة- و المحور الثاني يخص تفويض السلطة.



أولاً: السلطة.

1- السلطة: (الخصائص، التطور والأهمية).

أ. خصائص السلطة:

تتمثل خصائص السلطة في النقاط التالية:

1- السلطة هي قوة رسمية يستمدّها المدير من خلال شغله لمنصب إداري، و هذه القوة تعطيه الحق في:

• الحصول على الطاعة و الامتثال من قبل المرؤوسين عند إصداره لهم الأوامر و التعليمات و التوجيهات.

• الحصول على العمل من قبل الآخرين وفق ما يريده في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

2- السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرؤوسين بالرؤساء.

3- السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، من خلال خط يدعى السلطة الرسمية، الذي تنساب منه الأوامر.

4- يحق لصاحب السلطة أن يفوض سلطته لشخص آخر يعمل تحت رئاسته و إشرافه.

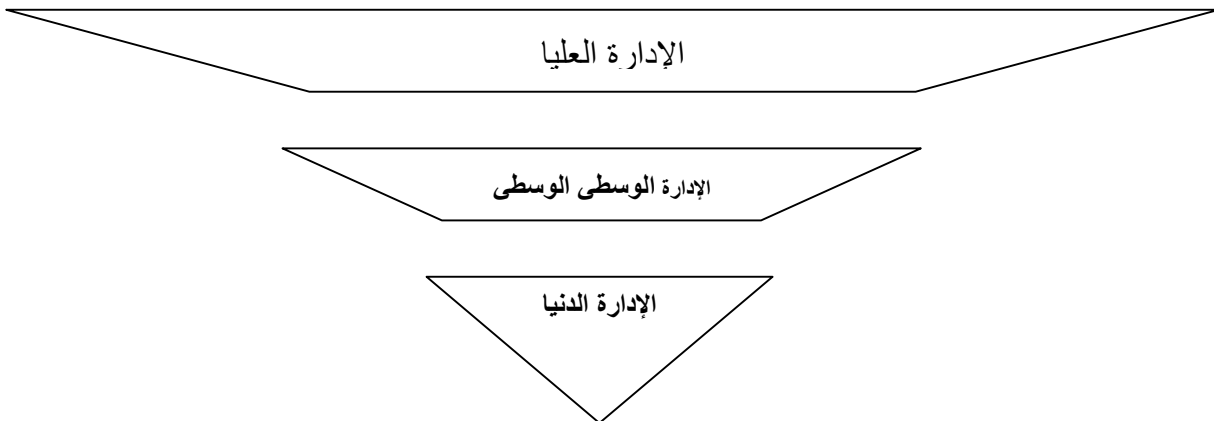
5- السلطة تعطي صاحبها الحق في فرض العقوبات و منح المكافآت.

(كافي و آخرون، 2013، 216)

6- يكون نطاق السلطة بحده الأعلى في قمة الهرم التنظيمي و في حده الأدنى في قاعدة التنظيم، حيث

تقل سعة هذا النطاق تدريجياً كلما اتجهنا نحو الأسفل في الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

(الشواورة، 2013، 152)



الشكل رقم (1) يوضح السلطة في الهيكل التنظيمي.



7- تكافؤ السلطة و المسؤولية، السلطة و المسؤولية مرتبطان ارتباطا وثيقا، و يجب أن تكون السلطة بقدر المسؤولية و المسؤولية مساوية للسلطة، على امتداد جميع المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة (حريم، 2006، 24)

ب- تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات:

يرى العالمان " ميلر Miller فروم " W.H.Form . أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية: (لطي، 2007، 80، 82)

1- **مرحلة العلاقات الاستبدادية:** تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، و في هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل، أما المرؤوسون فلا يشاركون في اتخاذ القرارات، و يقومون بتنفيذها فقط، و ليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة .

2- **مرحلة العلاقات القانونية:** في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالتقدم بالشكاوي و الالتماسات التي تقبلها الإدارة، و تعمل على حل المشكلات وفقا لنظام مقرر، و قد يتدرج الموقف بين الإدارة و العاملين، و تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المرؤوسين أو مع ممثليهم .

و من العلماء من يفضل تسمية هذه المرحلة بمرحلة المساومة الجمعية، بل إن هناك من العلماء مثل كلج " H.A.Clegg من ينظر إلى المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج: الإدارة و العمال، على اعتبار أنها أفضل الوسائل لحماية المصالح و الحقوق، و على أنها أولى متطلبات الديمقراطية في أي نظام.

3- **مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:** في هذه المرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، نجد أن الإدارة تطلب المعلومات بانتظام من العاملين، الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها، و يتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، و قد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه، و تساعد هذه المعلومات أو الآراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين و الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين و حياتهم المهنية.

4- **مرحلة الديمقراطية في الإدارة:** تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، و تتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة (مثل تحسين ظروف العمل)، إلى التشاور بينهما في المسائل الهامة مثل (الأجور و ساعات العمل و التغييرات الفنية) .



5- مرحلة الإدارة المشتركة: تمثل في هذه المرحلة آخر مراحله تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية و نشاط المشروع، كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته.

و يهدف إشراك العاملين في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار، نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم، كما تؤدي الإدارة المشتركة إلى التخفيف من حدة الصراعات و مشكلات العمل المختلفة....

ج- أهمية السلطة:

(كثيرا ما نمارس السلطة بقصد الحصول على مزايا معينة من تخصصات معينة داخل التنظيم، و في حياتنا العادية اليومية نقبل من الأطباء علاجا معيناً أو نقبل أري محامي، أو يتضمن العقد القانوني شرطا معيناً فتقبله...، و طالما كان الإنسان العادي بعيدا عن الثقافة الطبية أو القانونية، فإنه يتحتم علينا أن نقبل مقترحات المتخصصين أو ذو الخبرة، و إلا نتوقع أن نتفهم كل الأسباب التي تنطوي عليها المقترحات، إذ لا نملك القدرة على صحة هذه المقترحات، و يمكن أن نطبق هذا الكلام الذي يحدث في حياتنا اليومية على ما يحدث في التنظيم، و سوف نرى الدوافع النفسية لقبول المقترحات مهما كانت طبيعتها هي نفسها في كلتا الحالتين، إلا أن الاختلاف الوحيد بين قبول المقترحات من أصحاب السلطة داخل التنظيم و خارج التنظيم، هي أن السلطة تباشر داخل التنظيم بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات أكثر مما يحدث خارج التنظيم.

و يستند الجزء الأكبر من عمل أعضاء التنظيم و خاصة من نطلق عليهم المشرفين، الإداريين، القياديين، إلى اتخاذ القرارات أو إصدار المقترحات أو الأوامر التي يلتزم بها الآخرون، علاوة على ما تقدم فإن أغلب القرارات التي تتخذها أعضاء التنظيم، تتم عن طريق العمل الجماعي أي أنها عملية جماعية، بمعنى أن هذه القرارات ليست نتيجة جهود شخص واحد داخل التنظيم، و لكنها محصلة لعملية ضخمة من الدراسة، لمناقشة والاتصال.) (الحاج 2010/2009 230)

و تكمن أهمية السلطة في النقاط التالية :

1. تؤدي إلى إرساء مسؤولية المرؤوس أمام الرئيس، و ذلك في ضوء اللوائح و القواعد التي تحكم العمل، ففي حالة مخالفتها تلعب السلطة دورها.

2. ممارسة السلطة تولد الخبرة باتخاذ القرارات و تدعم القدرة عليها.



3. السلطة تمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.
4. السلطة هي وسيلة لتحسين الأداء داخل المؤسسة، خاصة في ضوء العلاقات الإنسانية.
5. السلطة حلقة وصل بين المدير في مستواه الإداري و المستوى الأعلى منه، و بين نفس المستوى، و بينه و بين المستويات الدنيا.

2- أنواع ومصادر ونظريات السلطة:

أ - أنواع السلطة:

داخل كل مؤسسة يوجد ثلاث أنواع من السلطة الرسمية يتم بواسطتها تسيير و إدارة العمل فيها، و هذه الأنواع كالتالي:

1. **السلطة التنفيذية:** بموجب هذا النوع من السلطة يحق لصاحبها اتخاذ القرارات و إصدار أوامر ملزمة للآخرين هي تشكل خط يدعى بخط السلطة الذي تتساب من خلاله الأوامر و التعليمات وفق سلسلة من العلاقات الرسمية لا انفصام بينها من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، و هذه السلطة تسهم بشكل مباشر في تنفيذ العمل و تحقيق أهدافه . (كافي و آخرون، 2013، 219)
2. **السلطة الاستشارية:** فهي تستند إلى الخبرة و المعرفة لدى الفرد، و هي استشارية بطبيعتها، حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة و التوصيات لغيره، و لا يملك سلطة إصدار الأوامر للوحدات الأخرى و إرغامها على قبول التوصيات و المقترحات، و ترتبط كلمة استشاري ببعض المديرين أو الوحدات (علاقات عامة، الأبحاث...) و يرتكز دورها في مساعدة الوحدات التنفيذية. (حسين حريم 2006، 55)
3. **السلطة الوظيفية:** و يطلق عليها بعضهم تسمية "السلطة التخصصية" و بموجبها يحق لصاحبها إصدار الأوامر للآخرين داخل المؤسسة تكون ملزمة التنفيذ لهم لكن ضمن نطاق تخصصه، و إن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته .

(كافي و آخرون، 2013، 220)

و حسب "ماكس فيبر" هناك ثلاث أنواع رئيسية للسلطة و هي:

1. **السلطة التقليدية:** يرتكز هذا النمط بشكل أساسي على مجموعة القيم و المعايير، التقاليد، الأعراف التي تم تكريسها و ترسيخها في المجتمع و بالتالي اكتسبت نوع من الاحترام و التقدير و الاعتزاز والاستعداد الكامل بالخضوع و الإذعان.



2. **السلطة الكارزمية:** هذا النمط من السلطة يرتكز على أساس ما يتفرد به الفرد من صفات و قدرات خارقة من خلالها يستطيع أن يؤثر على أتباعه ومرؤوسيه و بالتالي هناك طاعة و إذعان كاملين لأوامر و توجيهات القائد نتيجة لما يتمتع به من صفات و قدرات.

3. **السلطة القانونية:** هذا النمط يختلف عن النمطين السابقين حيث ترتكز سلطة الفرد على أساس مجموعة القوانين و الأنظمة التي تحظى بقبول بين أف ا رد المجتمع و بالتالي تكتسب شرعيتها. يلاحظ أن السلطات لدى "فيلبر" تعكس مصادر السلطة، فالسلطة القانونية هي سلطة رسمية، و السلطة التقليدية و الكارزمية يمثلان السلطة غير التقليدية.

(السواط والسندي والشريف، 2009، 38)

ب مصادر السلطة:

يوجد مصدرين للسلطة الإدارية هما:

1. **المصدر الرسمي:** و هو المصدر الذي يتمثل في المركز الوظيفي أو الموقع الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم أو هو المصدر الذي تقره القوانين و الأنظمة و التعليمات. (الشواورة، 2013، ص151)

2. **المصدر غير الرسمي:** و تسمى السلطة النابعة من هذا المصدر "بالسلطة غير الرسمية" و يمكن أن يستمدّها صاحبها من مصادر فرعية متعددة أهمها ما يلي : (كافي و آخرون، 2013، 218)

- الشخصية: يتمثل هذا المصدر في القوة الشخصية و الصفات التي يتحلّى بها صاحب السلطة، و حسن تعامله مع مرؤوسيه، و قيادته الديمقراطية لهم، حيث يؤدي إلى رفع درجة الثقة ما بينه و بين المرؤوسين، و يجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم عن رغبة و قناعة.
- المقدرة و المهارة الفنية: و تمثل ما يتمتع به صاحب السلطة من إلمام و مهارة و خبرة فنية في العمل، تكسبه احترام و تقدير مرؤوسيه، بما يؤهله لأن يطاع من قبلهم احتراماً لخبرته في العمل.
- مهارة التعامل مع الآخرين: الفرد الذي يتقن فن التعامل مع الآخرين، و اكتساب محبتهم، لاشك أن ذلك يكسبه قوة التأثير في سلوكهم، و يحصل منهم على الطاعة و الامتثال نتيجة المحبة التي يكنها مرؤوسه له.

و منه فإن المصدرين يكملان بعضهما البعض، فالرئيس يحتاج إلى السلطة الرسمية تعطيه القوة و النفوذ لأن يكافئ و يعاقب و يحصل على الطاعة و الامتثال، كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبولاً من قبل من يمارس عليهم السلطة الرسمية (كافي و آخرون، 2013، 219)

ج نظريات السلطة:

تقسم نظريات السلطة إلى الأنواع التالية:



1. نظرية السلطة الرسمية: ترى هذه النظرية أن السلطة التي يتمتع بها أي مدير تتوقف على المنصب الذي يشغله داخل المؤسسة، و هو يتمتع بهذه السلطة طالما أنه يشغل هذا المنصب، فإذا ما فقد منصبه فقد معه السلطة، و هو يمارس السلطة بالحدود و الشروط التي تقررت لهذه السلطة المرتبطة بالمنصب.

(الصرن، 2004، 103)

يربط أنصار نظرية السلطة الرسمية بين القيادة و السلطة، إذ يعتقدون بأن السلطة الرسمية هي التي تحقق أهداف القيادة في إخضاع الجماعة لمشيئة القائد و تمكنه من السيطرة عليهم و توجيههم لخوفهم من المسؤولية و العقاب .

(عبد الله، 2008، 316)

(ويترجم مفهوم السلطة من القوانين الاجتماعية الأساسية للمديرين الفرديين و هذا ما يسمى بالسلطة الرسمية، وإن أغلب واضعي هذه النظرية يؤكدون على الجوانب القانونية للملكية الخاصة كمصدر للسلطة، و يجب أن يوسع التحليل الاجتماعي الجيد المصدر بحيث يتضمن جميع القوانين الاجتماعية المرتبطة بها و هذا لا يعني أن مصدر الأول لتفويض السلطة في الأعمال مؤسساً على الملكية الخاصة التي تساندها مجموعة من القوانين و الحقوق و الأعراف و التقاليد، و هي تمكن الأفراد من السيطرة على الموارد المادية، هذا بالطبع إلى جانب المؤسسات الاجتماعية الأخرى التي تؤثر في أعضاء السلطة، لأن المدير و حامل الأسهم كليهما يجد نفسه مقيد بالقانون و الاعتبارات السياسية و الخلقية، و بالمؤسسات الاقتصادية التي يسود التنافس بينها، و لكننا نرى بصورة عامة أن المؤسسات الاجتماعية السياسية كانت أم اقتصادية أم تربية تقرر حد و د و محتوى الملكية الخاصة، و بهذا العمل تحدد الفرد الذي يتمتع بحقوق الملكية، إن ملكية وسائل الإنتاج العامة و الخاصة، لا تملك السلطة بالقدر الذي تحدده مجموعة القوانين و التنظيمات النافذة المعمول بها في البلد الذي تقع فيه المؤسسة، وبالاستناد إلى اعتبارات اقتصادية وسياسية و أخلاقية متعددة، و طالما أن هذه القوانين و الاعتبارات المتعددة تقرر من قبل الشعب، لهذا يمكن رد مصدر السلطة الخاصة بأعمال الإدارة داخل المنظمات إلى الشعب نفسه .

(الصرن، 2004، 103)

ونجد ان هذه النظرية قريبة جدا من مدير الثانوية اذا ان المدير يستلهم سلطته من النصوص المنظمة والقوانين المسيرة بالإضافة إلى قدراته وامكانياته وتكوينه و كآزمتة الشخصية، فالإمكانيات الشخصية لمدير الثانوية لا تجعله مديرا بينما النصوص هي التي تجعله كذلك، مثل قانون الجماعة التربوية والتشريع المدرسي ووو



2. نظرية قبول السلطة: نقطة البداية لهذه النظرية هي رفضها لفكرة السلطة الرسمية، و تأكيدها على أن الرئيس الذي يعتمد على هذه الفكرة وحدها في عمله نادا ر ما يكتب له النجاح. و بناء على ذلك فإن القيادة الحقيقية من منطلق هذه النظرية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من قدرتها على التأثير في سلوك الآخرين . (عبد الله، 2008، 317)

يعرف برنارد السلطة على أنها "صفة و خاصية الاتصال(الأوامر) في التنظيم الرسمي، و هي تمثل في تأثيرها و قبولها من أعضاء المنظمة "تستنتج من هذا التعريف الجانبان التاليان:

- الجانب الموضوعي الشخصي الذي يتمثل في قبول الاتصال من قبل السلطة.
- جانب الهدف صفة الاتصال في التأثير و القبول . (الصرن، 2004، 104)

و قد لفت " برنارد " الاهتمام إلى مفهوم قبول السلطة من المرؤوسين من خلال طرحه مع بعض الكتاب السلوكيين مثل " تيد " و " تاننباوم " لنظرية السلطة المقبولة... لتفسير مصدر سلطة المدير متخذ القرار، و التي تقول أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ القرارات لا تتبع من شخصه و إنما تتبع من قبول المرؤوسين لهذه السلطة، و أنه لا سلطة لمدير ما لم يعترف له مرؤوسه بها، فالنظرية لا تعلق أهمية على من يصدر القرارات بل على من تصدر إليهم القرارات و هم المرؤوسون الذين ما أن تلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة و فعالة.

ويضيف " برنارد " في تحليله لمفهوم قبول السلطة من المرؤوسين قوله، أن من المنفق عليه كأساس للعمل بأن طاعة المرؤوسين لأمر أو قرار ما هو إلا نكران لسلطة من أصدره، و لذلك فإن الحكم على وجود السلطة أو عدمه يمكن في الشخص الموجه إليه الأمر أو القرار لا في أولئك الذين يصدرون الأوامر و القرارات، و تفسير ذلك عند " برنارد " أن الموظف عندما يرفض أمر أو قرار صادر إليه من مديره فإن الأمر أو القرار يفقد فاعليته بالنسبة إليه، و أنه حتى عندما يتقبل الموظف مثل هذا الأمر أو القرار لا يكون عن طواعية و اختيار في جميع الأحوال، و إنما قد يقبل الأمر دون إدراك لمضمونه أو اعتراض عليه، و غالبا ما يكون خضوعه للسلطة في مثل هذه المواقف نابعا من عدم وجود أي اختيار أمامه، و هكذا أبرز " برنارد " أهمية دور المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، و تأثيرهم من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له، و ذلك على ضوء وزنهم للأمر و الموازنة بين المكاسب التي يجنوها ماديا و نفسيا و اجتماعيا عند قبولهم القرار، و المضار التي يمكن أن يتعرضوا لها في حالة عدم قبولهم لها. (كنعان، 2007، 61)



(ومن ناحية أخرى فقد اهتم Tannanbaum بدراسة هذه النظرية، إذ يقول أن السلطة هي: "تصف العلاقات و الاتصال الشخصي حيث يتقبل الفرد أو المرؤوس قرار صدر عن سواه (أي الرئيس) سامحا له بالتأثير المباشر على سلوكه".

و على هذا نلاحظ أن Tannabaum يقول أن الفرد لديه دائما الفرصة ليقتبل أو يرفض قرار صدر عن سواه عندما يكون هذا القرار ذا أثر مباشر على سلوكه، و مقدار السلطة التي يتمتع بها الرئيس رهن بالمقدار الذي يقبله المرؤوسون، و من خلال هذا المفهوم وضع Tannabaum قاعدة عامة تحدد مدى قبول الفرد للسلطة هي:

"يتقبل الفرد ممارسة السلطة عليه عندما تكون الفوائد التي يجنيها من القبول مضافة إلى المضار التي تصيبه من جراء عدم القبول، تفوق الفوائد التي يجنيها من عدم القبول مضافة إلى المضار التي تصيبه من القبول، أما في الحالة العكسية فإنه لا يقبل السلطة". (الصرن، 2004، 106)

3. **نظرية الكفاءة:** يعتقد البعض بالإضافة إلى نظرية السلطة الرسمية و نظرية القبول أن السلطة تتولد لدى الأفراد عن طريق المؤهلات الشخصية أو الكفاءة الفنية التي يتمتعون بها، و في الواقع أن المؤهلات و الكفاءة تكون بتأثير القوة الكامنة في شخصيتهم. و بفعل هذه المؤهلات و الكفاءات يمكن للأفراد أن يعودوا أصحاب هذه المؤهلات و الكفاءات و

يطلبون الأوامر و التعليمات و يعملون على إطاعتها و التقيد بها بالشكل الذي يريده و يطلبه صاحب السلطة، و خير مثال على هذه النظرية الأطباء، الذين تكون سلطاتهم على مرضاهم نتيجة قناعة المرضى بكفاءتهم و قدرتهم، و لهذا عندما تتكون هذه القناعة يستطيع الطبيب أن يمارس سلطة كاملة و حقيقية على مريضه تجعله يأنمر بأمره و يقدم على طاعته تماما كما هو الحال في مديري المنظمات و أصحاب الشركات الذين يستطيعون السيطرة على مرؤوسيه من خلال قوة شخصياتهم و الأوامر و التعليمات التي يصدرونها، على عكس الحال بالنسبة للمديرين الذين يتمتعون بشخصية ضعيفة و خبرة و كفاءة قليلة، فإنهم لن يكونوا موضع احتارم و تقدير من قبل المرؤوسين.

(الصرن، 2004، 108)

ثانيا: تفويض السلطة.

1- أسس تفويض السلطة:

أ لماذا تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، و يجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة أهمها:



1. أن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصيا .
(عواد، 2012، 40)
2. عندما لا يتوفر لديه الوقت الكافي لإنجاز الأعمال ذات الأهمية و الأولوية
3. عندما يكون هناك مرؤوس يستطيع القيام بالعمل على أكمل وجه
4. عندما يكون هناك مرؤوس يهتم بمهمة أو مشروع ما . (أموس، د س ، 21)
5. اعتبار التفويض وسيلة لتدريب المرؤوسين على أعمال القيادة الإدارية و تنمية المهارات الإدارية لتكوين جيل ثاني للقيادة الحالية لكي تمارس مهامها عندما تتاح لها الفرصة في المستقبل
6. اعتبار التفويض وسيلة لتصغير المؤسسات الإدارية الكبيرة و منحها فرصة الاستفادة من مزايا المؤسسات الإدارية الصغيرة و المتمثلة في سرعة انجازها لأعمالها و تحقيق لأهدافها.
7. اعتبار التفويض مشاركة السلطة العليا في ممارسة اختصاصاتها مع سلطة لا تقل عنها كفاءة أو قوة في ممارستها لهذه الاختصاصات .
(أحمد، 2007، 116)
8. إن كل مؤسسة من مؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم، في هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم.
(الجهمي وآخرون، 6)
- خصوصا والمديرين يسيرون ثانويات بها أكثر من 60 استاذ و 30 موظف وأكثر من 1000 طالب، كما يقع على عاتقه تسيير المخزن والمطعم وسيرورة الدروس ونوعيتها ومواضبة التلاميذ والاساتذة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة.

ب مبادئ و متطلبات تفويض السلطة:

- هناك عدة مبادئ تساعد المدير أو المسؤول على تفويض السلطة بنجاح ومن هذه المبادئ ما يلي:
- 1 . وضع الأهداف و تحديد المعايير :يجب أن يشارك المرؤوسين في عملية وضع الأهداف المراد بلوغها و تحديد المعايير الخاصة بالأعمال لقياس مدى تحقق الأهداف.
(جواد، 2010، 273)
 2. التحديد الوظيفي :أن تكون الواجبات أو المهام الم ا رد تفويضها، محددة و ليست عامة، واضحة وليست غامضة، وأن تكون السلطات المفوضة لانجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.
(كنعان، 2009، 231)
 3. مستوى السلطة :كل مستوى في المستويات الإدارية في المؤسسة له سلطاته، و أسلوب لممارسة كل سلطة .
(حسين، 2004، 205)



4 . المسؤولية المطلقة : المرؤوس دائما مسؤول أمام الرئيس مسؤولية غير محدودة، و الرئيس مسؤول أيضا عن الأعمال أو السلطة التي فوضها لمرؤوسيه، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسؤولية .

(المعاينة، 2007، 313)

5 . تعادل السلطة مع المسؤولية : من الضروري أن يكون هناك تطابق السلطة مع المسؤولية و يمكن تحديد ثلاث عوامل قد تؤدي إلى عدم التعادل بينهما :

- أن تكون السلطة ممنوحة أقل من اللازم لإتمام المهمة.

- توجد مواقف لا يستطيع فيها المدير فرض تصرفات معينة على الآخرين.

- كثيرا ما تضع سياسات و إجراءات المؤسسة قيودا على السلطة.

6. وحدة الأمر : يجب على المرؤوس أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط ويكون مسؤولا أمامه.

7. الرقابة اللازمة : يجب أن يمارس المدراء رقابة مناسبة على الأعمال المفوضة، للتأكد من سلامة الأداء. (محمود، 2005، 91)

هناك من يضيف إلى هذه المبادئ بعض المتطلبات الضرورية لضمان نجاح التفويض و هي كالتالي :

8. أن تتم عملية التفويض للشخص المناسب و الذي تتوفر لديه القدرات و الاستعدادات التي تمكنه من الاستخدام الصحيح للسلطة المفوضة إليه.

9. أن تتم عملية التفويض في الوقت المناسب.

10. توافر الثقة بين الرئيس و المرؤوس الذي تفوض له بعض السلطات.

11. استعداد الرؤساء لتخصيص وقت كافي لتدريب المرؤوسين. (بوزيد، 2013، 72)

12. التأكد من حصول المرؤوس على المعلومات و الموارد التي تمكن من أداء المهمة.

(العلق، 2008، 165)

13. المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بين الرئيس و المرؤوس.

14. المكافأة عن التفويض الفعال ومزاولة السلطة بنجاح (العصفور، 1999، 180)

ج شروط تفويض السلطة:

لكي يكون التفويض فعالا لابد من توافر عدة شروط منها:

1. أن يكون التفويض جزئيا : بمعنى أن يكون التفويض محددًا بموضوعات معينة بحيث لا يفوض

الرئيس جميع السلطات و الاختصاصات التي منحها له القانون، بل يجوز تفويض بعض سلطاته و

اختصاصاته لتسهيل العمل و تحقيق الأهداف.



(أحمد، 2007، 117)

2. لا تفويض للمسؤولية: التفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية أي أن الرئيس يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته كاملة.

(زويلف و آخرون، 1999، 82)

3. عدم تفويض الاختصاصات المفوضة: لا يجوز لمن جرى تفويضه بعض الاختصاصات أن يعمد إلى تفويضها إلى أحد مرؤوسيه، فهذه الاختصاصات التي فوضت إليه ليست من سلطاته الأصلية حتى يتصرف بها كيفما شاء.

(قطيش 2013، :، 127)

4. حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها: بمعنى له أن يسترد السلطات التي فوضها أو يغير من نطاق التفويض بالزيادة أو النقصان. (الحلو، 2007، 304)

5. قانونية التفويض: لا يوجد تفويض بدون نص.

6. علنية التفويض: يجب أن يكون تفويض السلطة مكتوباً و ليس شفويًا، ويتم إعلانه بطريقة رسمية وواضحة.

(اللوزي، 1999، 154، 155)

و منه ينبغي على الرؤساء و المرؤوسين الالتزام بالمبادئ و الشروط المذكورة أعلاه لضمان نجاح عملية التفويض و تحقيق الأهداف المقصودة.

د خطوات تفويض السلطة:

تمر عملية تفويض بعدة خطوات لا بد من وجودها لضمان سير التفويض الفعال، و تتضمن هذه الخطوات ما يلي:

1. تحديد ما يمكن تفويضه : و من جوانب عمل المدير التي يمكن أن يفوضها لمرؤوسيه ما يلي:
(بوزيد، 70، 2003)

- مهام روتينية مستهلكة للوقت و لكنها ضرورية.
- تتكرر باستمرار
- واجبات يستطيع الموظفون القيام بها أفضل من المدير.
- واجبات تضيي إلى دور الأخر نوعاً من التنوع في عمله.
- و المهام التي لا يجوز للمدير التفويض فيها:
- المسائل المالية و التصرف في الميزانية .

(العجمي، 1999، 262)

القرار الكبيرة المتعلقة بالتشريع داخل المؤسسة.



- التعيين أو الفصل في الوظائف الأساسية الكبرى للمؤسسة.
 - التغييرات الكبيرة في طرق العمل.
 - الإشراف على أعمال المرؤوسين المباشرين. (العصفور، 1999، ص178)
2. اختيار الأشخاص المناسبين الذين ستفوض إليهم الصلاحيات وذلك بمراعات قدراتهم و استعداداتهم و اهتماماتهم. (دريدي ، 2014 ، 42)
3. القيام بعملية التفويض : وتراعى في عملية التفويض النقاط التالية:
- تحديد النتائج المتوقعة.
 - تحديد مدى السلطات.
 - تأكيد أهمية العمل المفوض للشخص و المؤسسة.
 - الاهتمام بعملية الاتصال بين المفوض و المفوض إليه.
4. المتابعة : م ا رقبة لعملية التنفيذ ، و إقرار الإنجاز أو تعديله، و قد يكون هناك مكافأة لمن يقوم بأداء ممتاز . (زويلف و آخرون، 1999، 90)
- و منه فإن للتفويض مستويات و هي كالتالي :
1. المستوى الأول(شبه المقيد) : يتم التفويض على أساس ما يجب عمله و كيفية أداء العمل، مع ترك قدر بسيط من الحرية، فيما يتعلق بطريقة العمل والرقابة.
- هذا المستوى غير فعال نظرا لتقييد المرؤوس بإجراءات و خطوات تنفيذية يخشى الخروج عنها.
2. المستوى الثاني (الاختياري) : يتم على أساس ما يجب عمله، مع ترك لمرؤوسين اختيار أسلوب الأداء و معدل الأداء.
- هذا المستوى مرن نوعا ما يساعد المرؤوس على الإحساس بذاته.
3. المستوى الثالث (الحر) : يتم التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف و ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد ما يجب عمله و أسلوب العمل و معدل الأداء.
- هذا الأسلوب فعال و يترك اتخاذ القرار للمرؤوسين و يصلقها ارته وخبراته.
- هذه المستويات ترجع إلى مدى ثقة الرئيس بالمرؤوسين في أداء المهام و المشاركة في اتخاذ القرارات، وفي قدراتهم و إمكانياتهم.
- 2- تصنيفات تفويض السلطة و التقييم :
- أ. أنواع و أشكال تفويض السلطة:



يوجد نوعان من التفويض هما:

(أبو قحف، 2002 ، 15)

1. **تفويض الصلاحية** : و يعني نقل الصلاحية من سلطة عليا مفوض إلى سلطة أدنى مفوض إليه بمعنى التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، و لا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن يمارس الصلاحيات التي فوضها إلى غيره طوال مدة التفويض.

2. **تفويض التوقيع** : و يقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بتوقيع بعض القرارات و الأعمال الإدارية نيابة عنها، و لا يعني تفويض التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات.

هذا و يحق للجهة (أو الفرد الذي فوض التوقيع) أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب الفرد الآخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع. و تعددت تقسيمات الباحثين لأشكال التفويض وهي أنواع:

1. **التفويض إلى أسفل** : وذلك عندما يفوض الرئيس الأعلى إلى السلطة الدنيا، كما هو في حال تفويض رئيس الجمهورية لنائبه في بعض اختصاصاته، أو إلى رئيس الوزراء أو أحد الوزراء.

2. **التفويض إلى أعلى** : وذلك حين تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى، كما في حال تفويض المساهمين في الشركة إلى مجلس إدارتها في بعض الأعمال.

(حجاب، 2009، 149).

3. **التفويض الجانبي** : و يمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.

4. **التفويض المباشر و غير المباشر** : و يترتب على التفويض المباشر إعطاء الصلاحيات و السلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة، و دون تدخل طرف ثالث أي مخاطبة الرئيس لمن هم دونه مباشرة، أما في حالة التفويض غير المباشر، وهذا قليلا ما يتم تطبيقه، فإنه يمكن أن يتم تفويض جزء من الصلاحيات و السلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه و السماح له بمباشرة عملية التفويض.

5. **التفويض الرسمي و غير الرسمي** : يكون التفويض رسميا حينما يتم إعداده وفقا لقواعد قانونية، و أنظمة مكتوبة و بشكل متعارف عليه، و غير الرسمي عكس ذلك . (بوزيد ، 2013 ، 69)

6. **التفويض المشروط و غير المشروط** : يكون التفويض مشروطا عندما يتطلب قبل إجائه ضرورة موافقة مراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس للقيام بممارسة الأعمال على أرض الواقع، و يكون التفويض



غير مشروط عندما يكون المرؤوس حرا في البدء بممارسة الأعمال دون أخذ موافقة و مراجعة الرئيس الأعلى.

7. **التفويض العام و الخاص:** التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات ذات المهام و الواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس و لكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق أو كامل، أما التفويض الخاص فهو إعطاء الرئيس الأعلى سلطات من أجل تنفيذ مهمة معينة . (اللوزي، 1999، 150)

8. **التفويض الصريح و الضمني:** التفويض الصريح يبلغ الشخص المفوض إليه، و لكافة العاملين في التنظيم الإداري، و في بعض الأحيان يتم التفويض بطريقة ضمنية نتيجة لتوزيع العمل، أو احتراماً للتقاليد.

9. **التفويض المؤقت و الدائم:** يكون التفويض مؤقتاً لظروف طارئة و لفترة زمنية معينة كالحالة المرضية، أو غياب طارئ و ينتهي بانتهاء الوقت المحدد له، أما التفويض الدائم فلا ينتهي سريانه إلا بصدور قرار من الرئيس المفوض بإنهائه. (زويلف و آخرون، 1999، 81)

ب - مزايا تفويض السلطة:

يحقق التفويض مجموعة من المزايا أبرزها ما يلي:

1. مزايا التفويض بالنسبة للمؤسسة:

- تحقيق ديمقراطية الإدارة: يؤدي التركيز الشديد في السلطة عند قمة الهرم الوظيفي للمؤسسة إلى حرمان الطبقات الوظيفية الأخرى من المشاركة في صنع القرار و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن التفويض يؤدي إلى تحقيق الديمقراطية. (قريطم، 2011، 81).

- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم: إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالواجبات المطلوبة، الأمر الذي ينعكس على الأفراد إيجابياً و بالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام و التقدير لرئيسه و تسود بذلك روح الفريق و الولاء و الاعتزاز بالانتماء.

(اللوزي، 1999، 147)

- تخفيض التكاليف: تساهم في تخفيض التكاليف المادية و المعنوية و تساعد على الإسراع في الإنجاز و تقلل الكثير من الإجراءات الروتينية. (مصطفى، 2012، 124)

- التنمية الإدارية: يعد التفويض أحد أهم وسائل التنمية الإدارية.

(فليه و عبد المجيد، 2005، 324)



2. مزايا التفويض بالنسبة للرؤساء الإداريين:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية: أن تفويض السلطة يمكن الرئيس من القيام بالعمليات الأساسية في التنظيم و متابعة تنفيذ أهداف التنظيم . (اللوزي، 1999، 147)
- منح الرئيس فرصة لاختيار من يحل محله :فإن التفويض الحقيقي يجب أن يتجه إلى تحقيق أهداف أخرى منها منح الرئيس فرصة لاختيار من يحل محله في حالة غيابه أو يعاونه في أداء مهامه، منعا لعرقلة عمل المؤسسة، و تحقيق ديمومة العمل. (قريطم، 2011، 85).

3. مزايا التفويض بالنسبة للمرؤوسين:

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين :نظرا لأن تفويض السلطة يولد الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس ، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية و يدفعهم لأداء المهام المفوضة على أحسن وجه. (كنعان، 2009، 240)
- زيادة مهارة المرؤوسين الإدارية و إعدادهم لتولي مناصب إدارية مستقبلية. (محمود،250،2011).
- أن التفويض يساعد على تحقيق المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات.

(عواد، 166،2013).

لتفويض السلطة فوائد كثيرة، فهو يزيل عن كاهل الرئيس الكثير من الأعمال الروتينية، و هو وسيلة للتدريب و التطوير الشخصي، كما أنه حافز كبير على تحمل المسؤولية، و يشركهم في اتخاذ القرارات.

ج- معوقات تفويض السلطة:

في هذا الإطار هناك جملة من المعوقات التي تحيط بعملية تفويض السلطة، تتفاوت أبعادها و تنقسم لعوامل المتعلقة بهذه المعوقات إلى:

1. **العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري**: تعتبر مقاومة الرئيس للتفويض من المعوقات و يتمثل ذلك في ما يلي:

- الخوف من عدم السرية :يعتبر الخوف من عدم السرية عائقا في المؤسسات التي تتميز بطبيعة عمل سرية، حيث يعتقد الرئيس بضرورة المحافظة على أسرار و معلومات المؤسسة لذا يخشى عندما يفوض سلطاته أن تنتشر المعلومات خارج المؤسسة.
- التعطش للسلطة :فقد تكون رغبة بعض الرؤساء الإداريين في تركيز السلطة في أيديهم وحب الظهور بمظهر صاحب السلطة و القوة في المؤسسة رغبة شديدة و أصيلة في نفسه.



(حجاب، 2009، 566)

- الخوف من منافسة المرؤوس :قد يشعر الرئيس بأن هناك من المرؤوسين من هم على كفاءة ممتازة فيعمد إلى عدم تفويض السلطة إلى أي منهم، لأنه يدرك أن هذا المرؤوس يعتبر نفسه منافسا له و يخشى من تعيين هذا المرؤوس بدلا عنه. (العثمان، 2003، 69)
 - عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس :قد يتولد لدى الرئيس الشعور بعدم الثقة في قدرات المرؤوسين أداء المهام و الأعمال المفوضة إليهم، ربما لسابقة التعامل الفاشلة مع بعض منهم وتدني معدلات إنجازاتهم، أو التوقع السلبي لمستوى أداء الآخرين، و عدم وفائهم بالتزامات واجبات الأعمال المفوضة إليهم. (رضوان، 2012، 59/ 2013)
 - تعارض التفويض مع مصالح الرئيس الشخصية :يمكن أن يقوم الرئيس بمزاولة بعض الأعمال و اتخاذ بعض القرارات التي تخدم مصالحه الشخصية بصرف النظر عن مصلحة المؤسسة، لذلك فهو يحجم عن التفويض لقيام المرؤوسين بأعمالهم حسب الأنظمة و اللوائح و التعليمات الموضوعية و التي تحكم سير العمل، مما يتعارض مع ما يبتغيه الرئيس من وراء هذه الأعمال.
 - تجرد الرئيس على أساليب معينة :يتردد الرئيس في تفويض السلطة خوفا من إتباع أساليب جديدة تتناقض مع أفكاره و أساليبه التي اتبعها طويلا، لذلك لا نجده يرغب في التفويض، و هو إن اضطر إلى التفويض فإنه يختار من المرؤوسين من يطمئن بأنه سيسير وفق منهجه و أفكاره و يتجنب الذين يميلون للتجديد و الابتكار في أداء أعمالهم و لو كانت كفاءتهم عالية.
 - الفشل في وضع أساليب للمتابعة :قد يخشى الرئيس من عدم مقدرته على إحكام السيطرة والرقابة على العمل إن هو فوض سلطاته. (حجاب، 2009، 570، 569)
 - نقص الخبرة بعملية التفويض :الرئيس الذي تنقصه الخبرة، يبقى في حالة تردد فيما يواجهه من اتخاذ قرارات، و هذا التردد يعتبر من المعوقات التي تواجه عملية التفويض. (بوزيد، 2013، 76)
2. العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :و تتمثل فيما يلي:
- عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح، الذي قام به المرؤوس، و نتيجة لذلك فإن المرؤوس يحجمون عن قبول التفويض.
 - ضعف الثقة بالنفس، لأسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية و الشخص المفوض إليه لا يثق بنفسه أو بقدراته على إنجاز ما فوض إليه، و يظل مترددا و مشككا في معظم أعماله، مما قد يترتب عليه إعاقة العملية التفويضية. (بوزيد ، 2013 ، ص76)



- عدم ثقة و اطمئنان المرؤوسين للرئيس الأعلى حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة للقيام بعملية التفويض . (اللوزي، 1999، 159)
 - الانقياد للغير :وهو عائق يتعلق بشخصية المفوض إليه الذي يكون شخصا ضعيف الشخصية غير قادر على اتخاذ القرارات بمفرده، فهو يحتاج دائما إلى شخص بجانبه في كل خطوة، فهو بهذه الكيفية غير مؤهل لتفويض السلطة إليه.
 - كثرة الأعمال الأصلية التي يقوم بها المفوض إليه :فقد يكون العمل الأصلي المسند إلى المرؤوس يشغل جانبا كبيرا من وقته و جهده فلا يمكن أن يقوم بعمل آخر. (حجاب، 2009، 574)
 - الخوف من عدم منحه السلطة الكافية :يؤدي عدم منح المفوض إليه السلطة الكافية عجزه عن تنفيذ الواجبات المفوضة، فيصبح عرضة للمسألة، مما يرجع إلى رئيسه في كل صغيرة و كبيرة خوفا من الخطأ والمسؤولية. (العثمان، 2003، 71)
- 3. العوامل المتعلقة بالتنظيم :** تتحدد المعوقات بالجانب التنظيمي بما يلي:
- عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية :و ذلك باستخدام الوصف الوظيفي لتحديد كل من الواجبات و المهام و المسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة، و بالتالي يصبح من السهل على الموظف معرفة ما هو مطلوب منه.
 - عدم توفر أنظمة اتصال و رقابة إدارية جيدة . (اللوزي، 1999، 161)
 - عدم تحقيق الاستقرار الوظيفي :و الذي يزيد من ثقة بين الرئيس و مرؤوسيه، في القيام بعملية التفويض نتيجة الاطمئنان لكافة المرؤوسين، و كفاءة البيئة التنظيمية، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة في الإنجاز و الكفاءة و الفعالية. (بوزيد ، 2013 ، ص77)
 - صغر حجم المؤسسة و تمركزها في مكان واحد :كلما اتسع حجم المؤسسة، كلما كان من الصعب على عدد محدود من رجال الإدارة تنفيذ معظم المسؤوليات المؤسسة، و بالتالي يستلزم ذلك تفويض السلطات. (العثمان، 2003، 67)
- ومنه يمكن القول أن معوقات التفويض تتعلق أكثر بإحجام الرئيس على عملية التفويض وذلك خوفا على منصبه، لأنه قد يكون سببا في ترقية المرؤوس، أو لعدم ثقته بالمرؤوس سواء تعلق الأمر بالقد ارت أو الإحساس بالأمن .و نجد كذلك أهم معوق يتعلق بالمرؤوسين وهو الخوف من تحمل المسؤولية.



خلاصة:

يعتبر التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في التنظيم، و تحديد الإطار الذي يمكن العمل فيه، و من مزياه أنه يزيل عن كاهل المسير الكثير من الأعمال الروتينية، فيستطيع تخصيص وقته للأمور أكثر أهمية في المؤسسة، كما أنه يوسع المجال أمام المرؤوسين للتدريب على القيام بأعمال قيادية، و سرعة إصدار القرارات الإدارية، و إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المستويات الدنيا في المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات الإدارية، مما يزيد من ثقة المرؤوسين في أنفسهم، و بالتالي يوفر مناخا تنظيميا يحقق المودة و الألفة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

الفصل الثاني

مدير الثانوية

أولاً: تعريفه مدير الثانوية

ثانياً: كيفية تعيينه

ثالثاً: معايير اختيار مدير الثانوية

رابعاً: كفاءات مدير الثانوية

خامساً: وظائف مدير الثانوية

سادساً: الوظائف العامة لمدير الثانوية

الفصل الثاني : مدير الثانوية



أولاً: تعريفه مدير الثانوية.

مدير الثانوية مشرف تربوي مقيم بحكم مسؤولياته عن تطوير برامج التعليم في ثانويته.

(محمد وآخران، 129)

ويعرفه " محمد الشارف "بقوله " المدير في الغالب هو أستاذ قديم أو ناظر أسندت له مهام تسيير الثانوية

لما يتمتع به من مزايا وصفات تؤهله لذلك ". (الشارف، 11)

غير أن هناك توجهاً جديداً في إدارة الثانوية الجزائرية يعتمد على انتخاب المدير لا تعيينه كما

يختلف تعريف قاسمي الحسني عن تعريف محمد الشارف لمدير الثانوية، حيث يعرفه قاسمي الحسني

بأنه:

"موظف يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين، وهو قبل ذلك امتلك خبرات وقدرات ومهارات مهنية

وعملية وتربوية لمهنته لتولي إدارة الثانوية، وهو كذلك مسؤول على حسن التسيير وعن التأطير التربوي

والتسيير الإداري، وهو أيضا القائد الذي يعرف كيف يصل بمجموعته إلى تحقيق الأهداف المسطرة "ومنه

فإن مدير الثانوية هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها

ومتابعتها.

ثانياً: كيفية تعيينه.

يتم تعيينه بعد نجاحه في الدورة التكوينية المعدة لتكوين لمدة سنة، وعملاً بأحكام المادة 82 من

المرسوم الوزاري رقم 49 / 90 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية يعين كمدير

لمؤسسة التعليم العام والتكنولوجي المترشحون الذين تكونوا في الدورة المعدة لذلك حسب الأولوية.

يحق التسجيل لوظيفة مدير مؤسسة التعليم الثانوي وعملاً بأحكام المادة 82 من المرسوم السالف الذكر

ل:

1-نواب المديرين للدراسات في مؤسسات التعليم الثانوي المثبتين الذين لهم ثلاث(03) سنوات من

الأقدمية بهذه الصفة والحائزين على شهادة الليسانس في التعليم.

2-الأساتذة المبرزون المثبتون الذين لهم ثلاث (03) سنوات أقدمية بهذه الصفة.

3- الأساتذة المهندسون المثبتون الذين لهم ثلاث (03)سنوات أقدمية بهذه الصفة.

4-أساتذة التعليم الثانوي المثبتون الذين لهم إثنتا عشرة (12) سنة أقدمية بهذه الصفة . انظر الملحق رقم

06.

إضافة إلى ما ذكر يشترط في كل هذه الفئات بلوغ ثلاثين سنة (03) في 12/31من سنة التسجيل.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



بينما نجد أن شروط الترشح لرتبة مدير الثانوية (الأشخاص المؤهلون لاجتياز المسابقة على أساس الاختبارات) فيما، بعد حددته المادة 160 من المرسوم التنفيذي 315/08 المؤرخ في 11 شوال 1429 الموافق ل 11 أكتوبر 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، والتي حددت هؤلاء؛ يعين مديرو الثانويات في حدود المناصب المطلوب شغلها عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، وبعد متابعة تكوين متخصص يمتد سنة دراسية واحدة من بين:

1- الأساتذة المبرزين

2- نظار الثانويات الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة بهذه الصفة والمنحدرين من رتبة أستاذ التعليم الثانوي

3- الأساتذة الرئيسيين للتعليم الثانوي الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة

4- أساتذة التعليم الثانوي الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة كما ننوه إلى أن هذه المادة خضعت إلى تعديل في المرسوم 240/12 الصادر في 8 رجب عام 1433 الموافق 29 مايو سنة 2012 انظر الملحق رقم 07 المعدل والمتمم للمرسوم 315/08 حيث ورد في المادة 140 مكرر 13 منه أن اجتياز المسابقة على أساس الاختبار في رتبة مدير الثانوية يقتصر فقط على نظار الثانويات الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمنحدرين من رتبة أساتذة العليم الثانوي ، لكن للعلم فإن المديرين الذين أجرينا عليهم الدراسة الميدانية جميعا لم يخضعوا لهذا المرسوم الأخير في تعيينهم.

- تكوينه وإعداده:

مدير الثانوية باعتباره المسؤول الأول على هاته المؤسسة ليس ذلك الشخص الذي يقوم بالأمر والنهي والضبط والربط فقط، بل أكثر من ذلك باعتبار "المدارس الحديثة الآن هي بمثابة كائن حي يرتهن صلاحه وترقيته وتطويره بخبرات فنية وتربوية من الطراز الأول، ومن هنا كان من الخطأ أن يجمد مدير الثانوية تفكيره واهتمامه وجهوده

في الشؤون الإدارية والمكتبية وحدها، ولكي ينهض المدير بمسؤولياته التربوية والفنية والقيادية على خير وجه لابد له أن يتأهل ويتزود بالخبرات الآتية:

(احمد إبراهيم احمد، 1985، 95 ، 100-102).

- تنمية خبراته الفنية والتربوية والثقافية.
- دراسة أهداف التعليم في المراحل المختلفة عامة والمرحلة التي ينتمي إليها خاصة.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



- دراسة القوانين والمقررات الخاصة بالتعليم، والسياسات التعليمية الجديدة.
 - دراسة البيئة المدرسية في دولته، وفي مؤسسته الخاصة دراسة فاحصة ومدققة وواعية.
 - مسابرة التطور العلمي الحديث والاطلاع على نظم التعليم بالخارج دراسة مقارنة يخلص لأهم الإيجابيات والسلبيات من أجل الاستفادة منها.
 - دراسة عامة للمناهج والخطط ذات العلاقة، والكتب المتصلة بالتخصص
 - دراسة الظواهر السلبية التي تظهر في القطاع كالتخلف الدراسي والتسرب المدرسي والانحراف .. . الخ دراسة تمكن من اكتشاف أسبابها وأساليب علاجها والوقاية منها
 - دراسة نظم الامتحانات والتقييم الخاصة بمرحلته
 - التعرف على طرائق التدريس الحديثة من أجل التخلي عن الطرق القديمة.
 - البحث في مجال النشاطات المختلفة ووسائل تطبيقها بما يناسب إمكانات وظروف مدرسته.
- أما في الجزائر فبعد نجاح الطالب المدير في مسابقة الدخول لرتبة مدير مؤسسة التعليم الثانوي، يتلقى تكوينًا معمقًا لمدة سنة بأحد المراكز التي تخصصها الوزارة الوصية لهذا الهدف، يتناول فيه المواد التالية:
- http://www.infpe.edu.dz/cours/cours_directeur/coursdir_1.html
- **التشريع المدرسي**: حيث يكون على المدير امتلاك القدرة على معرفة النصوص التشريعية، والقدرة على تحليلها، وتوظيفها، والقدرة على التعامل الصحيح مع النصوص، والقدرة على التفكير، والقدرة على اكتشاف التناقضات والنقائص والفجوات إن وجدت
 - **التسيير البيداغوجي**: حيث يتمكن من خلال هذا التكوين تنمية المعارف النظرية، اكتساب تقنيات التسيير البيداغوجي، والقدرة على حل المشكلات التي تعترضه، الإلمام بالعمليات البيداغوجية، اكتساب القدرة على القيادة، والتسيير المحكم
 - **التسيير الإداري**: الذي يزود المدير بالقدرة على التسيير وممارسة المسؤولية، معرفة قراءة الوثائق الإدارية وفهمها واستغلالها استغلالًا سليمًا، القدرة على تفسير التوجيهات، معرفة ملاحظة الظواهر الإدارية التي تقع بالمؤسسة وحصرها ومعرفة استعمال الملاحظة ذات الطابع الرسمي والتشريعي، القدرة على تحرير مختلف التقارير التي تسمح بتحديد المسؤوليات، القدرة على حسن التنظيم، القدرة على تسيير الموارد البشرية وتطوير النشاطات، التحكم في مسك وضبط الملفات والسجلات المختلفة، القدرة على التوقعات واتخاذ الإجراءات الملائمة، القدرة على القيادة الجماعية.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



-التسيير المالي :الذي يكسب المدير القدرة على توظيف الوسائل لخدمة الفعل التربوي، القدرة على التحكم في تقنيات التسيير المالي والمادي، القدرة على التحكم وحسن استغلال الإمكانيات المالية والمادية، معرفة النصوص الخاصة بالتسيير المالي، معرفة طرق وإجراءات إعداد الميزانية وتنفيذها، معرفة إجراءات التسيير المادي، التمكن من ممارسة مسؤولية الأمر بالصرف والمراقبة المالية.

- النظام التربوي :والذي يمكن المدير من معرفة النظام التربوي ومحيطه ومرجعياته كنظام فرعي من النظام العام للدولة، معرفة السياسة الوطنية للتنمية والتعلم من النظرة الشاملة للتربية، إدراك مكانة المسؤول في هياكل النظام التربوي، القدرة على إستراتيجيات التعليم والتعلم وترابط وظائف النظام التربوي في التخطيط والتوجيه والمراقبة والتقييم، القدرة على التصور وتسيير وتقييم مشروع المؤسسة، القدرة على التحليل والتقييم والإعلام والاتصال والمشاركة في العمل الجماعي والتوجيه، القدرة على التخطيط لمستقبل المؤسسة والقيام بالتحليل النظامي من أجل تطوير العمل واتخاذ القرارات.

-القانون الإداري :الذي يتحصل المدير من خلال تناوله على مجموعة من الكفاءات على غرار معرفة القانون العام والخاص والفرق بينهما، والمعرفة الوظيفية للقانون الإداري في الحقل التربوي، واكتساب المدير مهارات في مجال القانون الإداري، وكذا اكتسابه ثقافة تشريعية، والتحكم في التسيير.

-منهجية البحث :وهي مادة تكسب المدير أدوات البحث العلمي والتكوين الذاتي لاسيما تقنيات وفنيات البحث التربوي، القدرة على التوثيق واستخدام المصادر والمراجع، القدرة على المعالجة العلمية للقضايا التي تحتاج إلى الدراسة والبحث، تمكين المدير من إثارة الحيرة التربوية لديه ومواجهة المشاكل بأساليب علمية.

-مبادئ المعلوماتية :حيث يمكن هذا التكوين المدير من الاستعمالات العادية للمعلوماتية، وتزويدهم بالأسس الضرورية لتشغيل واستثمار وسيلة المعلوماتية.

-كما إضافة الوزارة في السنوات الأخيرة مجموعة من المواد نذكرها فيما يلي:

-هندسة التكوين :وتحتوي على المحاور التالية:

* تعاريف : التقييم والتقويم والقياس

* مهمة المدير في التقييم ومتابعة التسيير

* خصوصيات التقييم

* أهداف التقييم

* العلاقة بين التعليم والتربية



-التحرير الإداري :وتحتوي على المحاور التالية:

- أدوات ووسائل اتصال المدير بالمحيط
 - اللغة :تعريفها - للغة الكتابية والشفهية مواد اللغة
 - معالم الإدارة الوزارة ومصالحها المديرية وهيكلتها
 - الرسالة : تعريفها - أنواعها شروط المراسلة
- النظام الداخلي للمؤسسة :وتحتوي على المحاور التالية:

- نظام الجماعة التربوية
- الإطار العام
- أهداف النظام الداخلي
- الأحكام الخاصة بالمؤسسة
- الأحكام الخاصة بالتلاميذ
- الأحكام الخاصة بالعلاقات بين الأولياء والمؤسسة

-المالية العامة :وتحتوي على المحاور التالية:

- السياسة المالية في الجزائر - تعاريف-
- قواعد إعداد الميزانية العامة
- مبادئ إعداد الميزانية العامة

-تقنيات إعداد الميزانية :وتحتوي على المحاور التالية:

-صلاحيات الأمر بالصرف والمحاسب العمومي :وتحتوي على المحاور التالية:

- معلومات عامة عن الميزانية ومراحلها
- مهام الأمر بالصرف - : تعريفه - مسؤوليته - صلاحياته
- الشروط القانونية للقاتورة وكيفية تحريرها
- بعض السجلات ودفاتر المقتصد

مشروع المؤسسة :وتحتوي على المحاور التالية:

- القرارات المتعلقة بمشروع المؤسسة
- أسباب إنجاز مشروع المؤسسة
- العوائق لإنجاز المشروع

الفصل الثاني : مدير الثانوية



- العوامل المساعدة على حل المشاكل
 - مبادئ مشروع المؤسسة
 - مقومات نجاح المشروع
 - التاريخ الوطني والحضارة الإسلامية: وتحتوي على المحاور التالية:
 - مدخل إلى التاريخ : أهمية دراسته ووظيفته
 - ظهور الإنسان وكيفية نشأة الكون من الجانب العلمي
 - أزمنة حياة الأرض -تقسيم إلى عصور-
 - الإطار الجغرافي والفلكي للجزائر - أهميته
 - سكان الجزائر - : تنوع الأجناس مع مرور الزمن - أهمية هذا التنوع
 - التقييم والمتابعة: التقييم التربوي ومتابعة إنجاز المهام الإدارية والبيداغوجية والتربوية والمالية، للموظفين والأساتذة والعمال وتطبيق رزمة البرامج الوزارية.
- يخضع مديرو الثانويات لتكوين مستمر أثناء الخدمة من قبل مفتشي الإدارة، وهو ما جاء في المادة 38 من الأمر 03-06 في الفصل الأول بعنوان الضمانات وحقوق الموظف :للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية، المادة : 104 يتعين على الإدارة تنظيم تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية أو تأهيله لمهام جديدة، وأكد ذلك القانون 08 / 04 المؤرخ في 15 محرم عام 1429 الموافق 23 يناير 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية في المادة: 78 كل أصناف المستخدمين معنية بعمليات التكوين المستمر طوال مسارها المهني ويهدف أساسا إلى تحيين معارف المستخدمين المستهدفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم، علما أن برامج التكوين المستمر تستجيب للاحتياجات التكوينية لدى المشمولين بالعملية وتشخيصها وفقا لاعتبارات ثلاث هي: مديرية التوجيه والتقييم والاتصال، ص39
- ما يلاحظه المفتشون والمشرفون من نقص في الميدان.
 - ما تمليه المبتكرات من حتمية التجديد.
 - ما يعبر عليه رجال الميدان الممارسون من رغبة في معالجة إشكالية مهنية أو بيداغوجية أو معرفية.
- وذلك من خلال دورات التكوين الجماعي المتمثلة في(الندوات، الأيام الدراسية والإعلامية، الأيام التكوينية)، وزيارات التكوين الفردي والمراقبة التي تتكفل بها هيئات التفيتش والمراقبة.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



ثالثا: معايير اختيار مدير الثانوية.

لكي تتحقق الغاية من إعداد القيادات التعليمية ينبغي مراعاة ما يلي:

(احمد إبراهيم احمد، د س ، 95).

1. وضع معايير معينة لاختيار القيادات والتي تتدرج منها المراحل التعليمية المختلفة والتي تتطلب فيها معايير خاصة لإعداد قادتها والتي يمكن تلخيصها بإيجاز في النقاط التالية:

- أن يكون على مستوى الكفاءة والامتياز وقوة الشخصية.
- أن يكون حاصلًا على تقدير ممتاز سنتين من السنوات الثلاث الأخيرة.
- أن يكون قد أمضى عامين على الأقل في الوظيفة الأخيرة.
- أن يكون باقيا له في الخدمة حتى نهاية شهر ديسمبر من السنة التي سيتم فيها الترشح عام ميلادي على الأقل.
- أن يجتاز بنجاح الاختبار التحريري (الكتابي) الذي يعقبه اختبار شخصي (شفهي) تتولاه لجان متخصصة.

مع مراعاة عامل تقدم السن والرغبة في الترقية وهما وحدهما من مبررات الاختيار أو الإعداد لهذه الوظيفة وبالتالي يمكن وضع البرامج التي تحقق الغاية ويكون التقييم السابق على أسس موضوعية.

2. ضرورة التنسيق بين الجهات التي تتولى إعداد مديري المدارس ووزارة التربية ونقصد بالتنسيق مراعاة النظام العام للتعليم في الدولة والسياسة التعليمية لها ونظم التعليم المتبعة في مدارسها مع المواءمة بين هذا الإعداد وطبيعة المرحلة التعليمية التي يعد المدير للعمل بها على أن يتضمن الإعداد ممارسة تطبيقية لبعض الوقت

3. أن يكون اختيار مديري المدارس من بين ذوي الموهبة والقدرة على تحمل أعباء القيادة وينبغي أن يوضع في الاعتبار أنه ليس بالضرورة أن يكون الأستاذ الناجح مديرا ناجحا فقد يجيد التدريس بما لديه من مهارات خاصة، بينما يفشل هذا الأستاذ عند قيامه بعمل مدير ثانوية لسبب أو لآخر.

4. أن يقوم على إعداد برامج تدريب وتأهيل مديري المدارس متخصصون من ذوي الكفاءة مثل أساتذة الجامعات الذين هم في الاختصاص، ولا يتوقف هذا على إعداد البرامج إذ أنه من المستحسن أن يطبقه أيضا فريق من أساتذة الجامعة لأنهم الأوسع معرفة والأقرب إلى مستجدات التربية المعاصرة.

5. ضرورة إعداد المديرين أثناء الخدمة لا بصفة دورية ولكن حسب الضرورة والمستجدات المستحدثة في القطاع.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



6. وجوب تضمن برامج كيفية توزيع أوقاتهم بين العمل الفني والإداري وكيفية مباشرة المسؤوليات والوقوف على ظروف بيئاتهم ومشكلات مجتمعاتهم ومحاولة المساهمة في حلها باعتبار الثانوية كمؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لخدمته.

7. ينبغي الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في إعداد برامج تدريب المديرين كتكنولوجيات الإدارة وتحديثها وغيرها سواء عن طريق الدراسة أو الاطلاع وذلك في ضوء ظروف كل دولة وفي إطار الصالح العام للعملية التربوية، ولا بأس أن يتضمن هذا البرنامج زيارات لبعض الدول أو حضور دورات تعدها هيئة اليونسكو الدولية وذلك للاستفادة المتبادلة وعلى المستوى العالمي وهنا يمكن لاتحاد الأساتذة أن يلعب دورا نشطا في هذا المجال

8. من المفضل أن تشمل برامج إعداد القادة في الثانوية إلى جانب التدريب الميداني دراسات ومناقشات حول عدد من الموضوعات أهمها:

- فلسفة التربية ومهمتها
- الإدارة التعليمية
- الإدارة المدرسية
- خصائص المرحلة التعليمية (الثانوية) وأهدافها
- الإشراف الفني وتحسين مستوى أداء هيئة التدريس
- التوجيه والإرشاد النفسي
- دور المدرس في النظام الاجتماعي
- العلاقات العامة والعلاقات بالمجتمع
- التعرف على حياة المجتمع وعلى حاجاته التربوية
- النواحي القانونية المتصلة بالعملية التعليمية والحياة المدرسية (التشريع المدرسي)
- التنظيمات المعاصرة للتعليم
- تقييم العملية التعليمية والعمل المدرسي.

رابعاً: كفاءات مدير الثانوية.

لعل من السمات التي تميز المدير الناجح عن غيره من المديرين هو تمتعه بمجموعة من الكفاءات التي تمكنه من النهوض بأعباء وظيفته على أكمل وجه ممكن، ونعرف الكفاءة بصفة عامة بأنها: مدى امتلاك الفرد لمحددات النشاط المكلف بإنجازه، مع القدرة على إثبات ذلك الامتلاك فهما وتنفيذاً.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



1- الكفاءة التربوية:

بأنها القدرة المنظورة على أداء مهمات التعليم، أو القدرة على أداء العمل بمستوى معين من الإتقان. (عزت جرادات وآخرون، 1974 م، 32)

وهو ما يعني أن الكفاءة ليست مجرد امتلاك مهارة عمل شيء فحسب، بل لابد من امتلاك ثقة كبيرة بالنفس تمنح القدرة على المبادرة. ولذلك فالإنسان ليس محصلة خبراته فقط بل وقدراته على المبادرة للعمل، وبذلك تصبح الكفاية مشتملة على المعرفة والأداء، والثقة بالنفس. (توفيق مرعي، 1973، 22)

ويمكن تصنيف الكفاءات اللازمة لمدير الثانوية في ثلاثة مجالات رئيسية هي:

(محمود طافش، 2004، 182-192)

2- الكفاءات العلمية:

حيث ينبغي لمدير الثانوية أن يحيط بمختلف القضايا الإدارية، لذلك لا يكتفي بالمعارف التي حصل عليها أثناء دراساته الجامعية، وإنما يغذيها بمطالعات خارجية، وبكل ما يستجد في هذا الحقل التربوي. أي يتعين على المدير امتلاك قدرات علمية أهمها:

- القدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف ولتطوير الأداء.
- القدرة على ممارسة أساليب التدريس، وعلى تنفيذ مختلف أنماط الإدارة الصفية.
- القدرة على إدراك أهمية توظيف التقنيات الحديثة.
- الإحاطة بمسائل القياس والتقويم.
- القدرة على التواصل مع الآخرين في كل المجالات السياسية والعلمية والثقافية وغيرها تواملاً موجبا.
- القدرة على التواصل مع مكونات البيئة المحلية من خلال اطلاعه على عاداتهم وتقاليدهم.

3- الكفاءات العملية:

وتتمثل في القدرات الأدائية مثل: (محمود طافش، دس، 192-182)

- القدرة على رصد خصوصيات المجتمع المدرسي، لكي يفهم دوافع سلوك المتعلمين وعلى وجه الخصوص في مرحلة الطفولة والمراهقة ميدان إدارته
- القدرة على إدراك سيكولوجية التعلم وما يتصل بها من قضايا المنهاج الدراسي، وما يتطلب من وسائل معينة، وأساليب تدريس.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



- القدرة على إجراء عملية قبول وقيد التلاميذ.
- القدرة على توجيه التلاميذ نحو إقامة مجتمع طلابي قادر على حكم نفسه بنفسه
- القدرة على تنفيذ الخطط الشهرية والسنوية بكفاءة وفعالية عاليتين، وإدارة الاجتماعات التي يعقدها مجلس الإدارة والهيئة التعليمية.
- القدرة على فهم أبعاد البرامج التعليمية التي تقدمها الثانوية للنشء والدراسة التامة بأساليب تطويرها.
- القدرة على تطبيق مختلف الأساليب الإشرافية بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً.
- القدرة على إبراز القيم التي تتضمنها المناهج التعليمية والدفاع عنها.
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تطرأ وإيجاد حلول ملائمة لها.
- القدرة على إجراء البحوث الميدانية لمعالجة المشكلات السلوكية التي قد تطرأ في الثانوية أو في المجتمع.

• القدرة على تنفيذ حصة تدريسية

- القدرة على بناء الورقة الاختبارية وغيرها من الاختبارات الأخرى مثل اختبارات تحديد المستوى، والاختبارات التشخيصية.

4- الكفاءات الشخصية:

ومن أبرزها: (محمود طافش، دس، 182 - 192)

- القدرة على الانتماء الصادق للمهنة، إضافة إلى الإيمان بأهمية وخطورة العمل الذي يقوم به أخذاً بعين الاعتبار المعوقات التي قد تواجهه أثناء ممارسته لعمله.
- القدرة على الصفح والحلم وسعة الصدر.
- القدرة على تقدير أحوال العاملين معه، ومراعاة الفروق الفردية بينهم.
- القدرة على أن يكون قدوة حسنة للعاملين معه، فكما يكون الأستاذ قدوة للتلميذ، على المدير أن يكون قدوة للأساتذة من حيث الانضباط، والجدية، والصلاح، والهدوء وحب العلم، والتنمية المهنية المتجددة، وحرية التعبير، والاحترام المتبادل، وقوة الحجة والمسؤولية.
- القدرة على الثقة بالنفس وما يترتب عليها من حسن الظن بالآخرين
- القدرة على ممارسة النقد والنقد الذاتي وعلى تقبل النقد البناء.
- القدرة على تحقيق الاتزان النفسي.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



• القدرة على التأثير والتفاهم مع الجهات التي تتواصل مع المجتمع المدرسي لإقناعها بالمساهمة في المشاريع التي تقوم بها الثانوية.

• القدرة على كسب تقدير واحترام كل من يعمل معهم.

خامسا: وظائف مدير الثانوية.

إن لمدير الثانوية الدور الفعال في نجاح المؤسسة من عدمه وذلك لما يناط به من أدوار مهمة وحساسة كذلك، ونجد أن مهام مدير الثانوية جد معقدة وحساسة ويمكن اكتشاف العلاقة القوية بين نجاح المؤسسة الثانوية وكفاءة التسيير الإداري وفعاليتها في إنجاز المهمات" فقد أظهرت الأبحاث التي قامت بها إحدى المؤسسات بنيويورك أن 88% من فشل المشروعات راجع إلى فشل الإدارة... فبدون فهم المدراء لوظائفهم وولائهم لها وتطبيقهم لمبادئ الإدارة يكون من الصعب أن لم يكن من المستحيل تحقيق التقدم.

(سيد محمد الهواري 1974 ، 5)

لذلك كان دور المدير دائما مر كبا، وقد وضع سيرجيو فاني تسع مهام للمديرهـي: Cambron-

MacCabe،(2010)، pp 35-52

(1) تحقيق الأهداف :ربط الرؤى المشتركة معا.

(2) المحافظة على الانسجام :بناء فهم متبادل.

(3) تأصيل القيم :إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق الرؤية الثانوية.

(4) التحفيز :تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.

(5) الإدارة :التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم...الخ.

(6) الإيضاح :إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.

(7) التمكين :إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين أهدافهم وتوفير

الموارد اللازمة لذلك.

(8) النمذجة :تحمل مسؤولية أن تكون نموذجا يحتذى فيما تهدف إليه الثانوية.

(9) الإشراف :على المدير التأكد من تحقيق الثانوية لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب

وإزالتها.

وقد حددت السياسات التربوية ووظائف المدير بناء على وظائف المؤسسة أهدافها، وقد قمنا بتفصيل

مهام مدير الثانوية استنادا إلى القرار الوزاري رقم 91/ 176 وقرار رقم 06/ 297 (4) الذي يعدل ويتمم

الفصل الثاني : مدير الثانوية



القرار رقم 176 والمبينون لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي والذي جُ مع فيه نشاطاته فيما يلي :

النشاطات البيداغوجية، النشاطات التربوية، والنشاطات الإدارية والنشاطات المالية.

وقبل التطرق لهذه النشاطات أو المهام لابد من ذكر بعض الأحكام العامة التي

تتعلق بمهام المدير وتسيير شؤون المؤسسة.

يشرف المدير على المؤسسة، ويمارس مهامه طبقاً لأحكام المرسوم 72/76 والمرسوم 49/90.

- يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية.
- يكون مسؤولاً عن حسن سير المؤسسة من حيث التأطير والتسيير التربوي والإداري، ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة.
- يسهر على التربية الخلقية، ويمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس، والنظام، والأخلاق في المؤسسة.
- يلزم بالحضور الدائم في المؤسسة، ويمكن في هذا الإطار وأثناء ممارسة وظائفه أن يحضر في أي وقت من النهار أو الليل.
- يقوم بتنشيط مختلف المصالح والتنسيق بينها.
- يسخر كل الوسائل البشرية والمادية والمالية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة في خدمة المصلحة العليا للتلاميذ.
- لا يمكن لزوج المدير، أو أحد أصوله، أو فروعه، أو أقاربه، الاضطلاع بأية وظيفة تربوية أو إدارية أو مالية في المؤسسة التي يشرف عليها إلا برخصة تمنحها السلطة الوصية.
- يساعده في القيام بمهامه مجلس التسيير والتوجيه.
- يخلف مدير المؤسسة أثناء غيابه نائب المدير للدراسات، ويتولى مسؤولياته الإدارية والتربوية، إلا أنه لا يمكنه ممارسة المهام أو المسؤوليات المالية إلا بمقرر بالتكليف من الوصاية.

1- النشاطات البيداغوجية:

تعد النشاطات البيداغوجية الوظيفة الأساسية لمدير الثانوية لذا يتعين عليه إعطاءها الأهمية الكبرى والسهر على أن تؤدي كل الأنشطة التي تقام بالمؤسسة على أكمل وجه.

وتتمثل هذه النشاطات في:

1-1- المدير مسؤولٌ على:

- قبول وتسجيل التلاميذ الجدد.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



- تنظيم أنشطة التلاميذ
- وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التنسيق والتكيف الأنسب في عمل الأساتذة.
- إسناد الأفواج التربوية للأساتذة.
- تنظيم وضبط خدمات الأساتذة.
- السهر على تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة بالبرامج والمواقف الرسمية.
- توفير الظروف الملائمة لتمكين الأساتذة من أداء مهامهم وتطوير تكوينهم.
- تحضير مجالس التعليم، ومجالس الأقسام، والإشراف عليها.
- 1-2-** ينظم وينسق نشاطات الأساتذة المسؤولين على المواد، والأساتذة الرئيسيين، ورؤساء الورشات، والأساتذة المطبقين.
- 1-3-** التأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص من:
 - التدرج في تقديم الدروس.
 - تطبيق البرامج.
 - تواتر الفروض المنزلية.
- 1-4-** زيارة الأساتذة في أقسامهم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمساعدة المبتدئين من أجل ترشيد عملهم.
- 1-5-** المشارك في كل تفتيش يجري بالمؤسسة علي موظفي التأطير، والحراسة، والتعليم ، باستثناء تفتيش التثبيت الذي تقوم به لجان خاصة، لكن يمكنه المشاركة في المناقشة التي تعقب التفتيش، ويتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة ومراقبة تطبيقها.
- 1-6-** يشارك في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها، ولجانها، كما يشارك في عملية التكوين وتحسين المستوى، وتجديد المعارف.
- 2- النشاطات التربوية:**
 - من أهم النشاطات التربوية للمدير:
 - 1-2-** توفير الجو المناسب لتكوين مجموعة متماسكة قادرة على مواجهة الصعوبات والعوائق التربوية والبيداغوجية التي تعترض سبيلها، والتحصين ضد الصراعات المحتملة ونقائدها.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



2-2- العمل على بناء علاقات مع التلاميذ، والموظفين، والأولياء تساعد على تنمية الشعور بالمسؤولية، وتقوية الثقة المتبادلة، والتفاهم، واحترام الشخصية، والصدقة، والتضامن.

2-3- تشجيع الأنشطة الاجتماعية، والتربوية، وتطويرها والعمل على جعلها ثانوية حقيقية لاكتساب القدرة على ممارسة وتحمل المسؤولية.

2-4- يتأكد المدير من خلال التقارير المقدمة من قبل المقتصد، ونائب المدير للدراسات، من:

- توفر الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلاميذ.
- تضافر الجهود لمنح تعليم ناجح، وتربية مطابقة للأهداف المرسومة للتعليم الثانوي.
- يتأسس مجلس التأديب، ويسهر على تحقيق الهدف منه.
- يتخذ القرارات المتعلقة بمجازاة التلاميذ المجتهدين.

3- النشاطات الإدارية:

يتولى التسيير الإداري للموظفين العاملين بالمؤسسة وذلك بقيامه ب:

* فتح ومسك ملفات الموظفين.

* منح نقطة إدارية لجميع الموظفين الخاضعين لسلطته يقدرها وفقا لسلم التقييط، مع إرفاقها بملاحظة مكتوبة.

* منح نقطة المردودية (شهريا، وتدفع سداسيا) لجميع الموظفين الخاضعين لسلطته وفقا لجدول مخصص لها.

* يسهر على احترام الآجال في إرسال التقارير والجداول الدورية إلى السلطة الوصية.

* يستقبل البريد الإداري، ويقوم بفتحه وفرزه قبل تسجيله في الأمانة، ويحتفظ بالبريد السري الموجه للمؤسسة.

* يوقع المراسلات الإدارية الصادرة عن المؤسسة، ويراسل مصالح الإدارة المركزية عن طريق السلطة السلمية (الوصاية) في الولاية ماعدا الحالات الخاصة المنصوص عليها في الرزنامة الإدارية أو الظروف الاستثنائية التي تستوجبها الضرورة.

* يقوم بضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة، والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.

* يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، ويتولى وفقا للتنظيم الجاري به العمل تنفيذ مداولات مجلس التوجيه والتسيير.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



4- النشاطات المالية:

- بصفته الأمر بالصرف الوحيد في المؤسسة، يتولى عملية الالتزام بالنفقات وتصفياتها ودفعها في حدود الاعتمادات المخصصة في ميزانية المؤسسة.
- يعاين حقوق المؤسسة في ميدان الإيرادات وتصفياتها واسترجاعها.
- يكون مسؤولاً عن قانونية العمليات الخاصة بمعينة الإيرادات والالتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة السلمية.
- بصفته الأمر بالصرف، يجب عليه أن يتابع بانتظام وضعية الالتزامات، ويراقب التواريخ المحددة للالتزامات، وخصوصية الاعتمادات، ومحدوديتها.
- يراقب مسك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة، ويقوم دورياً بمراقبة صندوق المال والعتاد.
- لا يتداول مدير المؤسسة الأموال، ولا يحتفظ بمفاتيح صندوق المال والمخزن إلا في الحالات الاستثنائية، وحسب شروط يحددها وزير التربية.
- يساعد مدير المؤسسة عون محاسب (مقتصد) يكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة.

(سعد لعش، 2010، 17-30)

- يقوم المدير بالتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي (المقتصد) بإعداد مشروع الميزانية، وطلبات المقررات المعدلة، ويقومان بعرض المشروع على مجلس التوجيه والتسيير وإرساله إلى السلطة السلمية (المديرية).

وأورد محمد بن حمودة مهام مدير الثانوية العامة على الشكل التالي:

سادساً: الوظائف العامة لمدير الثانوية.

- إن عمل موظفي الإدارة المدرسية عمل متكامل، ولكن عمل المدير ذو أهمية خاصة، ويمكن القول- بصفة مؤكدة - بأن نجاح الثانوية-ككل -يتوقف إلى حد كبير على مدى ما يتمتع به هذا المسؤول من كفاءة التسيير وفاعلية في إنجاز الأعمال، ومدير الثانوية بصفته رجل إدارة مدرسية يمثل السلطة التربوية ويشغل منصباً قيادياً يجعله المسؤول الأول عن نجاح المؤسسة التعليمية التي يديرها بمقتضى قرار تعيينه من طرف السلطة المختصة بوزارة التربية الوطنية.

بعد هذا الذكر القانوني البحث لوظائف المدير سنحاول تبسيطها بإسقاطها على وظائف

الإدارة كالتالي:

الفصل الثاني : مدير الثانوية



أ- التخطيط:

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية من وظائف المديرين، إذ لا يمكن إتمام أعمال دون التخطيط لها، فهو يسبق تنفيذ أي عمل آخر ويحدد ما يجب تنفيذه وكيف ومتى يتم والتخطيط- في الواقع- يتعلق بالمستقبل وهو بذلك يشمل التنبؤ. (سيد محمد الهواري ، 19، 20)

ويمكن تعريف التخطيط بمعناه الواسع بأنه" التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطة منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة". (عبد الكريم درويش وآخرون، 1974، 272)

وهناك فرق بين التخطيط والخطة " فالتخطيط عملية مستمرة، أم الخطة فهي وضع التخطيط في صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني.

" ويجب على مدير الثانوية ولا بد له أن يستعمل الخطة والتخطيط، وعليه خلال قيامه بوظيفة التخطيط أن يراعي ما يلي :

(احمد بن حمودة، 2006، 213)

* تحديد أهداف الخطة المطلوب تحقيقها بجهد جماعي.

* وضع برنامج زمني للأعمال المطلوب إنجازها.

* تعيين الموظفين المكلفين بالتنفيذ، وتحديد مهامهم (وظيفة التنظيم)

* توفير الشروط المادية المتعلقة بأماكن العمل والأثاث والتجهيزات الضرورية.

* تنفيذ الخطة في حدود الاعتبارات المالية المسموح بها في ميزانية الثانوية.

* القيام بأعمال المتابعة لتقييم ودراسة ظروف الخطة لمواجهة الاحتمالات الممكنة وتقديم الحلول البديلة عند اللزوم.

* لا بد على كل مدير الالتزام بهذه النقاط سواء كان التخطيط طويلا أو قصير المدى وسواء كان شاملا لكافة النشاطات بالمؤسسة أو خاصا.

بادرت المصالح المركزية لوزارة التربية الوطنية في وضع برنامج للدراسة والتفكير والاستشارة بغرض تطوير الإدارة المدرسية من خلال ما سمي ب(مشروع المؤسسة)الذي يهدف إلى رفع المردود التربوي لكل مؤسسة تعليمية كما أشار إلى ذلك المنشو الوزاري المشترك رقم 80 : ورقم 382 المؤرخ في 1994/4/5 المتعلق بإدخال تحسينات على سير المؤسسات التعليمية وطبقا للمنشور الوزاري الصادر عن مديريةية التنظيم المدرسي يوم 1994/08/13 تحت رقم 184 الذي تم فيه تقديم العناصر الأولى لتصور هذا المشروع (المشروع التربوي) وكيفية إنجازه .وبمقتضى القرار الوزاري رقم 51 المؤرخ في

الفصل الثاني : مدير الثانوية



1997/6/4 تم تأسيس العمل بمشروع المؤسسة واعتماده في نظام المؤسسات التعليمية بجميع مراحلها لتحسين أداءها ورفع مردودها.

ب- التنظيم:

هناك اختلاف ظاهر بين المنظرين في الإدارة التربوية في تحديد مصطلح التنظيم بين من يقصد به التنظيم الرسمي ومن يقصد به غير الرسمي .

على كل حال فالتنظيم له تعريفات عدة نورد منها في ما يلي

تعريف هارولد كونتز (Harold Koontze) وهو: تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة، بحيث ينظم التنظيم تفويض السلطة والتنسيق عبد الغاني النوري، 1991، ص400

ويقول كل من نيونز (Nenuner) وكيلنج (Keelling) وكالوس (Kallaus) بان التنظيم عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالمنشأة .. مثل هذه الوحدة يطلق عليها التنظيم. (عبد الغاني النوري، 400)

وأهم ما يقوم به مدير الثانوية في مهمة التنظيم ما يلي:

(راجع محمد بن حمودة، 2017-2018)

- 1- تقسيم العمل وتوزيع المهام بعدالة ووضوح - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 2- تنظيم وإعادة تنظيم مصالح الثانوية ومن أهمها نذكر- مكتب المدير- أمانة المدير -الأرشيف - نيابة المدير للدراسات وما يتبعها من مراقبة عامة- المقتصدية، الصحة المدرسية (العيادة وغيرها) - المكتبة العامة- المجالس والجمعيات المدرسية- تنظيم أعمال أعوان الوقاية والأمن
- 3- تنظيم السجلات الإدارية.
- 4- تنظيم الاستقبالات الداخلية والخارجية.
- 5- تنظيم أعمال الدخول والخروج المدرسي.
- 6- التنظيم الدقيق لمختلف مصالح الثانوية.
- 7- التنظيم التربوي الجيد بما فيها جداول التوقيت وإسناد الفصول للأساتذة بمعايير علمية مضبوطة.
- 8- تنظيم الاختبارات الفصلية، والتنظيم المادي والإداري عندما تعين مؤسسته كمركز

الفصل الثاني : مدير الثانوية



للامتحان الرسمي لشهادة البكالوريا.

9- تنظيم الندوات التربوية الداخلية.

10- تنظيم نشاط الثانوية أثناء العطل المدرسية.

ج- التنسيق:

التنسيق مرتبط بالتنظيم ارتباطا وثيقا " ونجد في أغلب الأحيان أن بعض الكتاب يدمجون وظائف أخرى كالتنسيق والتوجيه .. في وظيفة التنظيم".

ونجد آخرين اعتبروا " التنظيم هو التنسيق والتنسيق هو التنظيم".

ولقد ذهب آخرون إلى أن " التنسيق مكمل للتنظيم وهو الذي يضعه في حالة حركة ... إن التنظيم

نفسه يحوي في طياته بذور النجاح أو الفشل في التنسيق، ذلك أن

التنسيق .. يؤدي إلى التزامن في الإجراءات وإلى توحيد الجهود وصهرها في بوتقة واحدة. فالتنسيق الجيد

يعتمد أساسا على تنظيم جيد يسبقه. (احمد عبد السلام دباس ، دس ، 101 ، 125)

وينص القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 1991/3/2 في المادة (5) أن مدير مؤسسة التعليم الثانوي

"يقوم ... بتنشيط المصالح والدوايب القائمة والتنسيق بينها" كما في المادة (8) من نفس القرار " ينسق

المدير نشاطات الأساتذة المسؤولين على المادة والأساتذة الرئيسيين والأساتذة رؤساء الأشغال والأساتذة

المطبقين ويمكن إيجاز وسائل التنسيق في الآتي: (احمد بن حمودة ، دس ، 219، 220)

1- التنظيم الجيد للجهاز الإداري يجعل التنسيق سهلا وفعالاً.

2- التوجيهات والتعليمات التي يصدرها مدير الثانوية بهدف تنسيق أعمال الجماعة التربوية داخل

الثانوية.

3- الاجتماعات الدورية لمجلس الأساتذة والاجتماعات الطارئة المنسقة.

4- الزيارات الميدانية المفاجئة التي يقوم بها مدير الثانوية لمواقع العمل

5- المقابلات الشخصية لمعاوني المدير لتأكد من تطبيقهم للتعليمات بسلامة وفاعلية

د. التوجيه:

يمكن تعريف التوجيه بأنه: إصدار الأوامر والنواهي والتعليمات والتوجيهات لإرشاد المرؤوسين

عن كيفية إتمام مهامهم. والتوجيه ليس تنفيذ للأعمال وإنما هو توجيه للآخرين في تنفيذ أعمالهم.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



(سيد محمد الهواري ، دس ، 49)

أما في الثانوية فالمدير الناجح" هو من يوجه مرؤوسيه، توجيهها سليما يسهل عليهم أداء أعمالهم في أحسن الظروف وأقل الخسائر، ويتم ذلك بإتباع الأسلوب المناسب عن طريق المقابلات الشخصية للمرؤوسين أو بزيارتهم إلى مواقع عملهم فرادى أو خلال الاجتماعات...تتضمن توجيهات توضح ما ينبغي عمله على أفضل وجه ممكن، ولكي يكون هذا التوجيه فعالا يتعين على مدير الثانوية مراعاة ما يلي " :

(محمد بن حمودة ، دس ، 121.122)

- 1- أن تكون توجيهاته واضحة وموضوعية
 - 2- أن تكون سلطته مستمدة من نفوذه الشخصي وقدرته على التأثير وثقة المرؤوسين في قدراته لا مستمدة من القوانين والمنصب الذي يشغله " النظرة الفوقية"
 - 3- إتباع مبدأ الشورى في التسيير وإقامة علاقات إنسانية سليمة بين المرؤوسين لتنمية روح التعاون.
 - 4- الاهتمام برفع مستوى المرؤوسين بالتكوين الفعال، والاهتمام الإيجابي بمشكلاتهم.
 - 5- أن يكون نظام الاتصال المتبع من أعلى إلى أسفل عمليا وفعالاً حتى يتحقق التوجيه الفعال.
- بالإضافة إلى كل ما سبق يعتبر التوجيه الفني والتربوي الذي يقوم به المدير من خلال الزيارات للأساتذة في أثناء عملهم، وتنشيطه للندوات التربوية الداخلية ورئاسة الاجتماعات المختلفة من أهم وسائل التوجيه التي يستعملها مدير الثانوية عند قيامه بوظيفة التوجيه.

وتنص المادة (11) من القرار الوزاري رقم (176) المؤرخ في : 1991/3/2

على أنه " يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم ويتخذ الإجراءات الكفيلة بمساعدة الأساتذة المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة ترشيدا لعملهم .تتوج الزيارة بملاحظات ونصائح وتوجيهات تقدم إلى الأستاذ ثم تدون في بطاقة زيارة ترتب في ملف المعني"

هـ- الاتصال:

يعتبر الاتصال لب العلاقات سواء كانت تلك العلاقات رسمية أو غير رسمية وهو " الأداة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية".

(سليمان محمد الطماوي، 1969 ، 302)

وربما من أهم بديهيات الاتصال هي مكوناته (المرسل + الرسالة + المرسل إليه +الصدى) وكثيرا ما نجد المديرين والمسيرين يغفلون مكون من مكوناته، ليكفل اتصالهم بالفشل، وقد نجد آخر يعتمد سياسة الأمر والتبعية فقط وهو إذ ذاك لم يعدو أن يقوم بعملية الإرسال ولم ينتبه للمرسل إليه ولا إلى الرسالة.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



كذا على المدير أن يعي الهدف المركزي من الاتصال كي يستطع بعدها أن يوجه عملية الاتصال بفعالية، إذ إن وسائل الاتصال الحديثة أضفت على عملية الاتصال صبغة تطويرية، فلم يعد الاتصال بالضرورة عملية مباشرة ولا بالجماعية بل يمكن أن يكون الاتصال مباشراً أو غير مباشر وفردياً أو جماعياً، وقد طوت التكنولوجيا الكيلومترات تقريباً بين الأفراد تسهيلاً للاتصال، ويذهب بعض المفكرين إلى وصف العصر بعصر

الاتصال. فلم يبقَ بعدما ذكرنا إلا دور المدير من أجل إنجاز عملية الاتصال. ويمكن أن تساعد هذه النقاط التي سنذكرها في تحقيق الاتصال الجيد وهي كما يأتي:

1. أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في التنظيم، أي إنه يجب أن يكون لكل فرد علاقة رسمية محددة في التنظيم.
 2. يجب أن يكون خط الاتصال مباشراً وقصيراً قدر الإمكان حيث إنه كلما قصر خط الاتصال زادت سرعة الاتصال وقل احتمال الخطأ.
 3. يجب استخدام خط الاتصال كاملاً.
 4. يجب التحقق من كل اتصال قبل المرور إلى الآخر.
 5. يجب على الإدارة لكي تحقق الفعالية من الاتصالات أن تحاول اختيار الأفراد الذين بإمكانهم تشكيل العلاقات اليومية بطريقة تحقق التآلف حتى يمكن تفسير ما يقال على وجه صحيح.
- والمدير هو المسؤول الأول عن عملية الاتصال بحيث " لا يستطيع ... أن يتهرب من مسؤوليته بالنسبة للاتصال لأنه دائماً جزء من الوظيفة الإدارية. وقد يفوض بعض المديرين جزءاً صغيراً من أنشطتهم الخاصة بالاتصال إلى الأخصائيين ولكن الجزء الرئيسي لا يمكن تفويضه حيث إن قيادتهم تستمد تأثيرها من عملية الاتصال". (كيت ديفيز، 1974، 519)

و- الرقابة:

نقصد هنا الرقابة الإدارية لأن الرقابة القانونية هي من اختصاص آخر وليس المجال مناسباً للكلام عنها، وسنكتفي بتقديم الرقابة الإدارية التي يقوم بها المدير في الإدارة المدرسية والرقابة هي " التأكد من أن ما تم مطابق لما أريد إتمامه. ولا يمكن أن يقال إن الأعمال قد تمت نهائياً إلا إذا تأكد المديرين أن الأعمال التي تمت أو تتم مطابقة للأعمال التي أريد إتمامها".

الفصل الثاني : مدير الثانوية



وبعبارة أخرى نقول بأنه " لم تعد مهمة الرقابة ... هي مجرد التأكد من أن العمال والخدمات تؤدي فحسب بل التأكد من أنها تؤدي بأفضل طريقة ممكنة وتعطي أفضل نتائج للمنتفعين بها، تحت أفضل ظروف متاحة للقائمين بها في إطار الاعتبارات المالية والالتزام بالقانون".
والرقابة تكون قبلية وبعديّة على حد سواء وبنفس الأهمية وتتم الرقابة وفق الخطوات الآتية :

(سيد محمد الهواري ، دس، 54)

1- تحديد المقاييس أو المعايير الرقابية باعتبارها أهدافا يسعى إلى تحقيقها ووسائل تتم بمقتضاها مقارنة شيء آخر.

2- قياس الأداء في ضوء المعايير الرقابية المحددة سلفا.

3- معرفة الانحرافات والعمل على تصحيحها.

غير أن الرقابة ليست مفروضة بقدر ما هي مطلوبة لأن " القوة لا تجدي لحل المشاكل

والحل هو: (محمد سعيد عبد الفتاح ، 1971 ، 302)

1- أن يفهم الإداري شخصية الأفراد وقيمة البشر

2- إشراك العاملين في مناقشة المسائل المتصلة بهم

3- تسجيل مدى تعاونهم مع الطرق التي تعتمد على الحافز والتعليم والتدريب

ومن النصوص القانونية التي تشير إلى وجوب رقابة المدير للعمل داخل المؤسسة ما يلي:

جاء في القرار الوزاري رقم 176 : المؤرخ في 1991/3/2 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي ما يلي:

المادة (10) "يتوجب على مدير مؤسسة التعليم الثانوي أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر

النصوص من :التدرج في تقديم الدروس وتسلسله - تطبيق البرنامج- تواتر الفروض المنزلية.

المادة (12) يلزم المدير بالمشاركة في كل تفتيش يجري في المؤسسة على موظفي التأطير والحراسة

والتعليم باستثناء تفتيش التثبيت الذي تقوم به لجان خاصة، كما يشارك في المناقشة التي تعقب التفتيش

المذكور ويتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة وتطبيقها.

المادة (28) يجب على مدير المؤسسة - بصفته الأمر بالصرف - أن يتابع بانتظام وضعية الالتزامات،

ويراقب التواريخ المحددة لالتزامات وخصوصية الاعتمادات ومحدوديتها.

المادة (29) يراقب المدير مسلك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة إلى المؤسسة، ويقوم

دوريا بمراقبة صندوق المال والعتاد.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



ويلجا مدير الثانوية عند قيامه بوظيفة الرقابة إلى استخدام وسائل مختلفة نذكر منها:

1- الملاحظات المباشرة بالزيارات الميدانية

2- التقارير المقدمة سواء كانت شفوية أو كتابية.

3- لفت انتباه الموظفين الذين تكررت أخطاؤهم بالتأنيب المناسب، دون إفراط ولا تفريط حيث إن العلاقات الإنسانية السليمة أساس عملية التسيير.

ز- اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار هي العملية المهمة في التسيير من حيث إنها الباب الأول لتطبيق السياسات، وتنفيذ الأوامر، وحل المشاكل واتخاذ القرار " عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع وظائف المديرين".

(سيد محمد الهواري ، دس، 13)

ويمكن أن نتطرق لعملية اتخاذ القرار باختصار فيما يلي:

*** تعريف اتخاذ القرار:**

يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل

مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل

وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم . (إبراهيم بدر شهاب، 1998 ، 17)

*** أهمية اتخاذ القرار:**

إن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف

الإدارة ونشاطاتها وهي تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم

الإدارات والأقسام، فاتخاذ القرار من شأنه إنجاح العمل أو إفشاله.

*** خطوات اتخاذ القرارات:**

ليس هناك نموذج شامل يتفق عليه الباحثون في مجال اتخاذ القرارات، ولكن بناءً على

مسبق فإننا سوف نعرض خطوات لاتخاذ القرار والمتمثلة في:

*** تحديد المشكلة:** تبدأ عملية اتخاذ القرار عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة أو أن هناك فرصة

لاتخاذ القرار فيما يتعلق بالفرد أو الجماعة عندئذ يجب تحديد

المشكلة ومواجهتها وتحديد أهميتها وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت

الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

(أحمد عبد الرحمن الشميمري، 2008 ، 133-134-135-136)

الفصل الثاني : مدير الثانوية



-**جمع المعلومات** :إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، لذا يعتمد المدير في اتخاذ القرار على حجم المعلومات التي تجمع عن هذه المشكلة، وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- البيانات والمعلومات الكمية.
- البيانات والمعلومات النوعية.
- الأمور والحقائق.

3- **تحديد البدائل** :يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل:

منها وضع المنشأة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار، ويجب تقييم هذه البدائل أو الأفكار لحل المشكلة.

4- **تنفيذ الحل** :تتضمن هذه الخطوة في اتخاذ القرارات لتطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة، فعملية تنفيذ أي بديل أو حل ليست عملية يسيرة، بل يجب إسناد تنفيذ الحل إلى شخص أو أشخاص لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم الصلاحيات والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل.

5- **متابعة تنفيذ الحل** :عندما يتم تنفيذ الحل يجب مراقبته ومتابعته للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكلة، فالمتابعة تبين لنا صحة اختيارنا السليم لحل المشكلة.

(أحمد عبد الرحمن الشميمري، دس، 137)

يعتبر هذا تقديما بسيطا لعملية اتخاذ القرار في الجانب التطبيقي، لكن سنورد بعض القوانين ذات العلاقة باتخاذ قرارات المدير في الثانوية نذكر منها:

المادة (19) من القرار الوزاري رقم (176) المؤرخ في 1991/3/2 تنص على أن المدير يتخذ ... القرارات المتعلقة بمجازات التلميذ وفق الشروط التي يحددها وزير التربية

وكذا القرار الوزاري رقم (178) المؤرخ في 1991/3/2 والمتضمن إنشاء المجالس التأديبية وتنظيمها وعملها في مؤسسات التعليم الثانوي لاسيما المادة 19 و 20 و 22 ، كذلك نذكر التعليم الوزارية المشتركة رقم(184) المؤرخة في 1993/05/10 المتعلقة بالكيفيات الخاصة بتنفيذ أحكام المرسوم التنفيذي رقم(54) المؤرخ في 1993/2/16 الذي يحدد الواجبات الخاصة المطبقة على الموظفين والأعوان العموميين وعلى عمال المؤسسات العمومية حيث تم تحديد عناصر الإجراءات

الفصل الثاني : مدير الثانوية



التأديبية سواء على مستوى اتخاذ القرار أو بالنسبة لشكلية إصدار القرارات ومعاقبة الإخلال بالالتزامات وكيفية تبليغ القرارات وتحديد آثار العقوبة وطريقة الطعن.

ح- صلاحيات مدير الثانوية:

لمدير الثانوية دور يلعبه وصلاحيات يمارسها طبقاً للقوانين المعمول بها، ومن هذه الصلاحيات والسلطات التي ينبغي أن يتمتع بها ما يلي: (هادي مشعان ربيع، 2008، 6)

- صلاحية إصدار كافة القرارات والتعليمات المنظمة لتسيير عمل الإدارة والأسلوب الإداري في جميع نواحي الثانوية.
 - صلاحية التخطيط للبرامج وأوجه النشاط الخاصة بالثانوية.
 - صلاحيات تكليف المناهج والبرامج بما يتفق وحاجات التلاميذ وحاجات البيئة.
 - صلاحية توزيع الاختصاصات، والتفويض في بعض اختصاصاته لنائبه ومساعديه من الإداريين، والمدرسين والمشرفين الفنيين وغيرهم.
 - صلاحية إنشاء أنشطة غير موجودة في المدارس الأخرى.
 - صلاحية قبول الهيئات غير المشروطة من أولياء التلاميذ وغيرهم.
 - صلاحية اختيار المدرسين والموظفين وكافة العاملين بالثانوية.
 - صلاحية شراء الكتب والمجلات للمكتبة وإجراء الصيانة البسيطة على مرافق الثانوية.
 - صلاحية التوجيه لكل من في الثانوية.
 - صلاحية متابعة ومراقبة ومحاسبة جميع العاملين في الثانوية.
 - صلاحية إثابة المحسنين في أعمالهم وتوقيع العقوبات الإدارية على من أخطأ منهم.
- ط- الشروط العامة لنجاح مدير الثانوية:

من الشروط الواجب توفرها لمدير الثانوية ليحقق النجاح المرغوب في وظيفته وكذا ليجرز إمكاناته وقدراته الحقيقية ما يلي :

- التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه إلى أبعد الحدود الممكنة.
- إعطاء مدير الثانوية حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
- حماية الحرية الفكرية والعلمية، والحرية الشخصية المسؤولة الملتزمة في الثانوية.
- تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وإبعاد حالات الخوف والقلق من نتائج الابتكار والتجديد والتجريب.

الفصل الثاني : مدير الثانوية



- توفير الاستقرار الوظيفي لمدير الثانوية ليستطيع أن يرسم خططا طويلة المدى لإصلاح مدرسته والتأكد من جني ثمار عمله بنفسه.
 - جعل القوانين واللوائح التعليمية التي تصدرها الوزارة والمراقبات التعليمية واضحة تسمح بالتصرف والحركة على مستوى الثانوية، وتوضح اختصاصات كل المتعاملين مع المدرسة من فنيي الوزارة والأجهزة التعليمية الأخرى.
 - تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة باعتباره أنجح الأساليب في رفع الروح المعنوية وزيادة إنتاج العاملين جميعا.
 - توفير المخصصات المالية الكافية للصرف على شراء الكتب والمطبوعات للمكتبة وإجراء الإصلاحات، والصيانة البسيطة وتمويل النشاط المدرسي ومساعدة الطلاب الذين هم في حاجة إلى المساعدة.
 - توفير الكادر التدريسي والفني والإداري الكفاء ولجميع الاختصاصات.
 - توفير المباني والقاعات الدراسية وموقع الهيئات التدريسية والإداريين والفنيين.
 - تحقيق التعاون الكامل بين الثانوية وبين المؤسسات الحكومية والأهلية الأخرى وبينها وبين أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحيط بالثانوية.
 - وجود تعاون مثمر وتفاهم كامل واحترام متبادل بين المدير وجميع العاملين معه.
- وذكرت (ANANDA W.P. GURUGE) مجموعة من الصفات تميز المدير الفعال، وهي:
- يرى كل عمل على أنه عمل مهم.
 - يتوقع الكثير من المرؤوسين.
 - ينظر إلى الأخطاء على أنها جزء من التقدم والتحسين.
 - التوجيه الجيد للمرؤوسين.
 - خلق جو من الثقة المتبادلة.
 - جعل العمل تجربة ذات معنى.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

الاجراءات المنهجية للدراسته

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا :مجالات الدراسة

ثانيا : منهج الدراسة

ثالثا : أدوات جمع البيانات

رابعا : العينة وكيفية إختيارها

خامسا : خصائص السيكمترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة

خلاصة

**تمهيد:**

انطلاقاً من الخلفية النظرية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذا البحث سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة . فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط ، وإنما اعتمدها على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته ، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من اهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن واقع مكان الدراسة وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل.



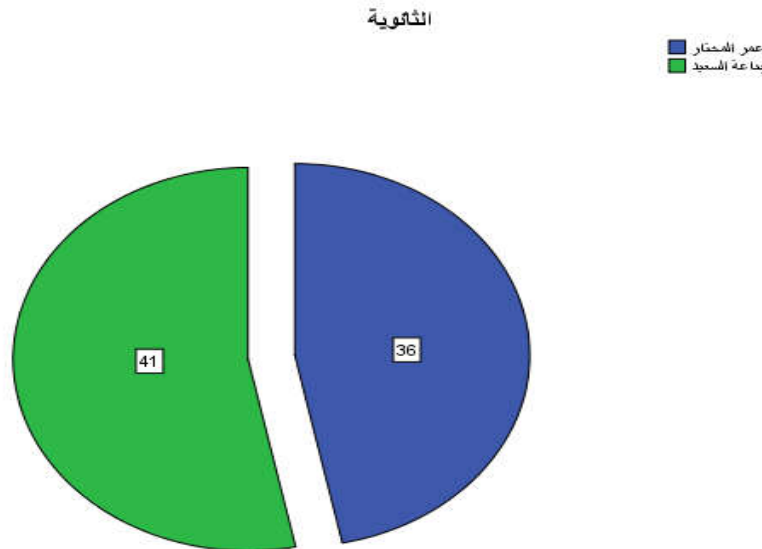
أولاً : مجالات الدراسة

1. المجال المكاني : التعرف بوحدة مجال الدراسة

تم إجراء البحث الميداني علي مستوي ثانويات بمدينة عين الحجل وهي :

اسم الثانوية	تاريخ افتتاح الثانوية	عدد الأقسام	عدد التلاميذ	عدد الاساتذة	المطعم
الشيخ عمر المختار	09-09-1987	18	625	47	1
بن ناعة السعيد	09-11-2003	23	720	56	1

لم يعدا لأساس في التقدم العلمي هو الحصول علي كم معرفي أكثر ، وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول علي هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود ، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته فكل دراسة أو حث علمي لابد أن يقوم علي منهج معين حتي يتمكن الباحث من الوصول إلي نتائج علمية موضوعية ودقيقة ، ويعرف المنهج علي انه الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلي الغاية المنشودة. (احمد عمراوي، دس ، 96)



الشكل رقم (02): يوضح عدد توزيع الاستبيانات في الثانويات



ثانيا: منهج الدراسة.

ونظرا لطبيعة الموضوع " تفويض السلطة لدي المديرين من وجهة نظر الفريق التربوي" فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي

ويعرف حمد سليمان أشموخي المنهج الوصفي بأنه المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها بالإضافة إلي الإحداثيات التي تقود إلي تعميمات متباينة ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهر واستخلاص سماته ويأتي علي مرحلتين :

(حمد سليمان ، 2002 ، ص 177)

▪ **المرحلة الأولى :** مرحلة الاستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها علي ثلاث خطوات وهي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلي ذوي الخبرة العلمية للدراسة ، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها

▪ **المرحلة الثانية :** فهي مرحلة التشخيص والوصف ، وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي إلي استكشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسيرها ملائم لها .

(محمد محمد قاسم ، 2003 ، ص 60)

▪ **المرحلة الثالثة :** وقد استغرق تطبيق الاستمارة من 10 ايفيري 2018 إلي 02 مارس 2018 للحصول المعلومات المطلوبة .

ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من الفريق التربوي العامل في الثانويات والبالغ عددهم 103 وقد تم استرجاع 78 استبانة لتصبح عينة الدراسة النهائية 78 استبانة .

رابعا : أدوات جمع البيانات.

تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة ، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة أدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلي المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة والواقع أن اعتماد الباحث علي منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات.

(سيد علي شيتا ، 1997 ، ص 31)

إن اختيار هذه الأدوات المنهجية لا يتم شكل عفوي وإنما تأتي بمراعاة نقاط من أهمها :

• ميدان أو تخصص الباحث.



- نوعية مجتمع الدراسة.
 - الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع.
 - موضوع البحث وطبيعته. (محمد مسلم ، 2004 ، 40)
- وبالنسبة لهذا البحث فقد تمت الاستعانة بالأدوات المنهجية التالية :

1. الاستبيان

ويعرف بأنه " أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي علي عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها علي أشخاص معينين لتعبئتها "

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور .

وبناء عليه تمت صياغة الاستبيان التجريبي الذي يطق في الميدان علي 78 من أفراد العينة لمعرفة مدى استجابة المبحوثين للأسئلة الموضوعة في كشف العيوب والسلبيات والتي يجب تلافيها وأثناء هذه المرحلة وجدنا أن هناك بعض الأسئلة التي لا تصلح حيث تم إلغاؤها والبعض الآخر تعديله نظرا لعدم فهم المبحوثين له وإعادة صياغته بطريقة أوضح والبعض الآخر لم يجر عليه أي تعديل .

وللتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه علي مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص بقسم علم النفس لإبداء الملاحظات والرأي فيه. (يحي مصطفى عليان ، 2000 ، 82)

رابعا: العينة وكيفية اختيارها

حينما كان يصعب علي الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق علي جميع أفراد العينة المجتمع الأصلي فلا مفر من أن يلجأ إلي أسلوب المعاينة وتعرف العينة بأنها ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية والذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث حيث تعتبر العينة وكيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين في عملية التخطيط للبحث بطريقة مقصودة عينة طبقية ، وهي التي تتم باختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسم الي طبقات ، بحيث تكون الطبقات غير متداخلة ، وتكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة ، بينما هناك فروق بين الطبقات .

(حسان محمد الحسين ، 1999 ، 331)



خامسا: خصائص السيكمترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة.

1- **صدق المقياس:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات المقياس ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق المقياس من خلال؛ الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الذاتي وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات

- **صدق الظاهري (المحكمين)**

عرض الطالب المقياس (تفويض السلطة لدي المديرين من وجهة نظر الفريق التربوي) على مجموعة المحكمين ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم ومدى شمول المقياس لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قبلت الفقرات كل مقياس إذ اجمعوا على ملائمة الأداة لإغراض الدراسة .

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين :

- د/ مجاهدي طاهر

- د/ ضياف زين الدين

- د/ بركات عبد الحق

- د/ كتفي عزوز

- د/ جلاب مصباح

الثبات: يقصد بالثبات مدى قياس الأداة لما وضعت لقياسه فيما لو كرر استخدامها مرارا وتكرارا، تتعدد أنواع الأساليب الإحصائية لقياسه وتتنوع، غير ان الباحث قد اختار منها مايلي :

الفا كرونباخ:

تم حساب معامل الفا كرونباخ للاداة وتحصلنا على النتائج التالية:

عدد العبارات	Cronbach's Alpha الفا كرونباخ
24	0.68

من خلال قيمة الفا البالغة 0.68 يمكن الحكم عليها بانها قيمة كبيرة يمكن الوثوق فيها للحكم على ثبات الأداة

2- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :**

لقد تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهذا من اجل إعطاء الصبغة العلمية الموضوعية علي الدراسة والأساليب الإحصائية كالتالي :

- المتوسطات الحسابية

- الانحرافات المعيارية

- ت لعينة واحدة

- الفا كرونباخ



خلاصة :

في هذا الفصل تم عرض بشئ من التفصيل الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالاتها ،
المنهج ، أدوات جمع البيانات العينة وكيفية اختيارها والخصائص السيكمترية للدراسة ... وفي الفصل
الموالي سيتم التطرق إلى عرض وتفسير البيانات والنتائج.

الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- عرض وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- التوصيات

الفصل الرابع : عرض ومناقشة نتائج الدراسة



- عرض وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

* مناقشة الفرضية العامة:

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة ومنطوقها: يفوض المديرين مهامهم بدرجة مرتفعة للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي لاستجابات الفريق التربوي على الأداة ومقارنتها بالمتوسط النظري البالغ (69) وتحصلنا على النتائج التالية:
الجدول رقم (1) يبين درجة تفويض المديرين لمهامهم .

المحور	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة
الدرجة الكلية	15	64.51	10.04	-3.91	76	0.00

من خلال الجدول رقم (01) ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي البالغة (64,51) وهي اقل من المتوسط الافتراضي البالغ (69) ومن خلال قيمة الانحراف المعياري البالغ (10.04) وهي قيمة ضعيفة تدل على تجانس العينة ومن خلال قيم ت البالغة (-3.91) عند درجة الحرية (76) وبدلالة (0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) يمكن الحكم على دلالة الفرق بين متوسط استجابات الفريق التربوي على الأداة والمتوسط الافتراضي ومن خلال إشارة ت السالبة نستنتج بان استجابات المبحوثين كانت اقل من المتوسط وهي دالة إحصائياً.

ومنه يمكن الحكم على الفرضية الصفرية بعدم التحقق وتحقق الفرض البديل والقائل بان تفويض السلطة لدى المديرين منخفض.

ونفسر ذلك بكون القانون يمنع تفويض بعض السلطات وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/49 المؤرخ في 06 فبراير 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية وبمقتضى القرار رقم 999 المؤرخ في 15 سبتمبر 1983 والذي يحدد صلاحيات مدير مؤسسة التعليم الثانوي يقرر مايلي من المادة رقم 01 : يشرف على مؤسسة التعليم الثانوي مدير يمارس مهامه طبقاً لأحكام المرسومين رقم 76-72 ورقم 49/90 وتشير أيضاً المادة

الفصل الرابع : عرض ومناقشة نتائج الدراسة



02 : يكون مدير مؤسسة التعليم الثانوي مسؤولاً عن حسن سير المؤسسة والتأطير والتسيير التربوي والإداري فيها ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها .

ويرتبط تفويض السلطة بكل من التكوين والمسؤولية وكذا بالالتزام التنظيمي والمساءلة الوظيفية والمهارات والقدرات (فوزية بوقطف) .

غير أن مايعوق تفويض السلطة حسب (دريدي فاطمة) هو تحمل المسؤولية ، حيث توصلت دراستها إلى ارتباط قوي بين تفويض السلطة وتحمل المسؤولية فإذا كان الفريق التربوي لا يتحمل مسؤوليته دفع ذلك المدير إلى عدم تفويض السلطات .

* مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

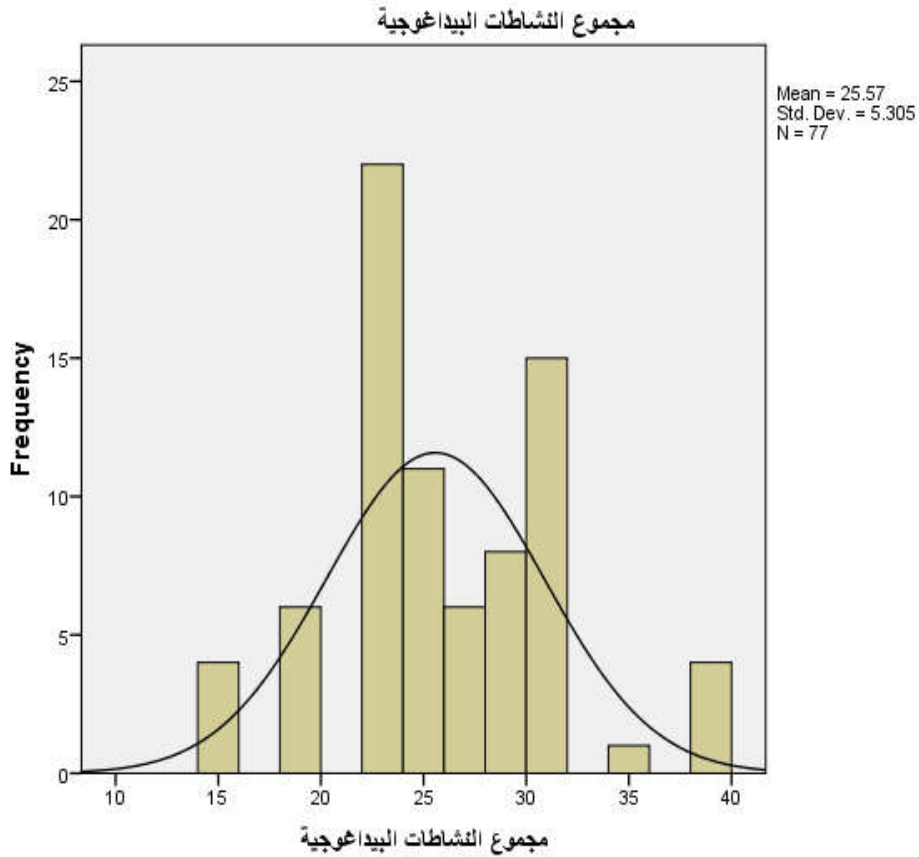
عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى ومنطوقها: يفوض المديرين مهامهم البيداغوجية بدرجة ضعيفة للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي لاستجابات الفريق التربوي على محور المهام البيداغوجية ومقارنتها بالمتوسط الفرضي البالغ (30) وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2) يبين درجة تفويض المديرين مهامهم البيداغوجية

المحور	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة
المهام البيداغوجية	30	25,57	5.30	-7.32	76	0.00

من خلال الجدول رقم (2) ومن خلال قيمة المتوسط البالغة (25,57) وهي اقل من المتوسط الافتراضي البالغ (30) ومن خال قيمة الانحراف المعياري البالغ (5.30) وهي قيمة ضعيفة تدل على تجانس العينة ومن خلال قيم ت البالغة (-7.32) عند درجة الحرية (76) وبدلالة (0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) يمكن الحكم على دلالة الفرق بين متوسط استجابات الفريق التربوي على محور المهام البيداغوجية والمتوسط الافتراضي ومن خلال إشارة ت السالبة نستنتج بان استجابات المبحوثين كانت اقل من المتوسط وهي دالة إحصائياً

والشكل التالي يبين استجابات المبحوثين على محور المهام البيداغوجية



الشكل رقم (03): يوضح تفويض المهام البيداغوجية.

من خلال الشكل رقم (03) يتضح بان تفويض المهام البيداغوجية ضعيفة حيث تظهر غالب الأعمدة تحت المتوسط النظري البالغ (30) ومنه يمكن الحكم على الفرضية الصفرية بعدم التحقق وتحقق الفرض البديل والقائل بان تفويض السلطة لدى المديرين في مهامهم البيداغوجية ضعيفة. ونفسر ذلك بفهم المديرين للقانون حيث اخبرنا المديرين بان القانون يمنع ذلك مستدلين بالمرسوم التنفيذي رقم 90/49 المؤرخ في 06 فبراير 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية وبمقتضى القرار رقم 999 المؤرخ في 15 سبتمبر 1983 والذي يحدد صلاحيات مدير مؤسسة التعليم الثانوي يقرر ما يلي من المادة رقم 06: تعد النشاطات البيداغوجية الوظيفة الأساسية لمدير المؤسسة الذي يتعين عليه السهر حتى تؤدي كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو تقام فيها، المهمة التربوية المناطة بها.

الفصل الرابع : عرض ومناقشة نتائج الدراسة



* مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

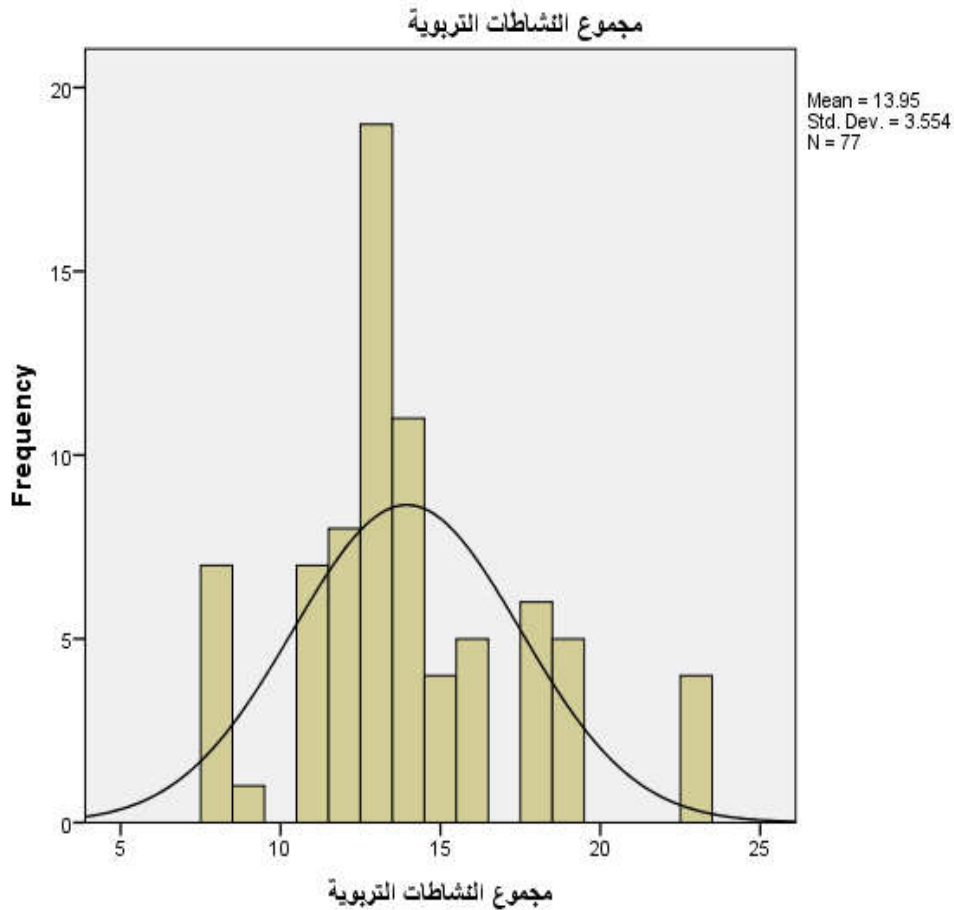
عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة ومنطوقها: يفوض المديرين مهامهم التربوية بدرجة متوسطة

للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي لاستجابات الفريق التربوي على الأداة ومقارنتها بالمتوسط النظري البالغ (15) وتحصلنا على النتائج التالية:
الجدول رقم (03) يبين درجة تفويض المديرين لمهامهم التربوية

المحور	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة
المهام التربوية	15	13.95	3.55	-2.59	76	0.01

من خلال الجدول رقم (04) ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي البالغة (13.95) وهي اقل من المتوسط النظري البالغ (15) ومن خلال قيمة الانحراف المعياري البالغ (3.55) وهي قيمة ضعيفة تدل على تجانس العينة ومن خلال قيم ت البالغة (2.59) عند درجة الحرية (76) وبدلالة (0,01) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) يمكن الحكم على دلالة الفرق بين متوسط استجابات الفريق التربوي على الأداة والمتوسط الافتراضي ومن خلال إشارة ت السالبة نستنتج بان استجابات المبحوثين كانت اقل من المتوسط وهي دالة إحصائياً.

والشكل التالي يبين استجابات المبحوثين على محور المهام التربوية



الشكل رقم (04): يوضح تفويض المهام التربوية .

من خلال الشكل قم (04) يتضح بان تفويض المهام التربوية ضعيفة حيث تظهر غالب الأعمدة تحت المتوسط النظري البالغ 15

ومنه يمكن الحكم على الفرضية الصفرية بعدم التحقق وتحقق الفرض البديل والقائل بان المديرين يفوضون المهام التربوية بدرجة ضعيفة

ونفسر ذلك بكون القانون يمنع تفويض بعض السلطات، وهو ما أدلى به عموم

المديرين حيث اخبروا بأنه بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/49 المؤرخ في 06

فبراير 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية وبمقتضى القرار رقم

999 المؤرخ في 15 سبتمبر 1983 والذي يحدد صلاحيات مدير مؤسسة التعليم الثانوي يقرر

مايلي من المادة رقم 14 : يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير مؤسسة التعليم

الثانوي بصفة خاصة ، إلى توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على

تذليل الصعوبات والتحصين ضد الصراعات المحتملة وتفاديها وتشير المادة رقم 15 :

الفصل الرابع : عرض ومناقشة نتائج الدراسة



ينبغي ان تساعد علاقات المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن .

* مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة ومنطوقها: يفوض المديرين مهامهم الإدارية والمالية بدرجة منخفضة للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي لاستجابات الفريق التربوي على الأداة ومقارنتها بالمتوسط النظري البالغ (24) وتحصلنا على النتائج التالية:

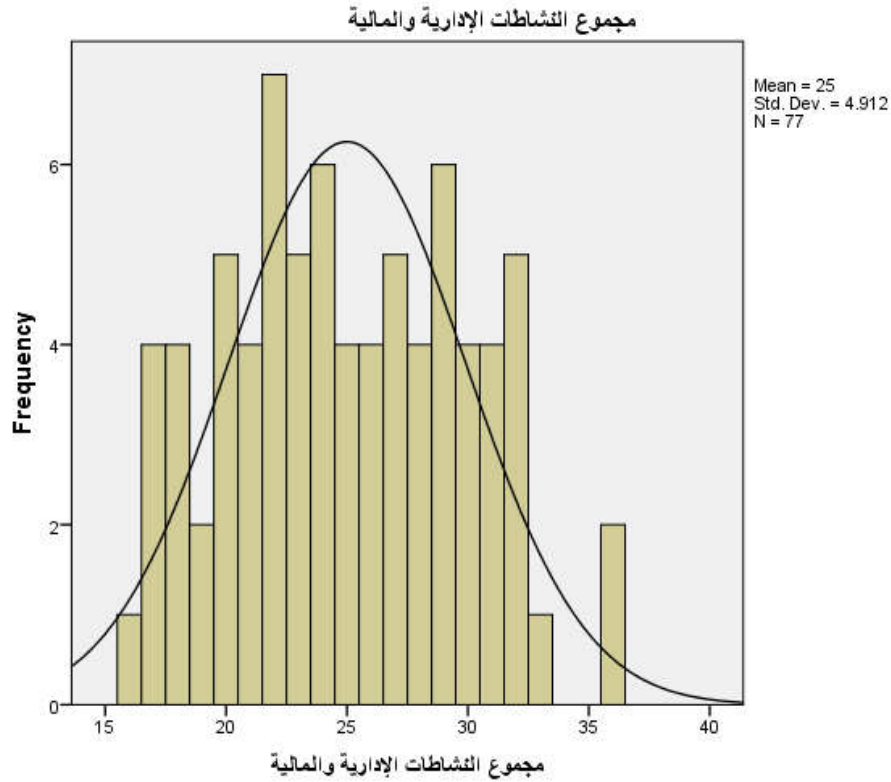
الجدول رقم (04) يبين درجة تفويض المديرين لمهامهم الإدارية والمالية

المحور	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	الدالة
المهام الإدارية والمالية	24	25.00	4.91	1.78	76	0.07 غير دالة

من خلال الجدول رقم (04) ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي البالغة (25.00) وهي اقل من المتوسط الافتراضي البالغ (24) ومن خلال قيمة الانحراف المعياري البالغ (4.91) وهي قيمة متوسطة نسبيا تدل على تجانس العينة ومن خلال قيم ت البالغة (1.78) عند درجة الحرية (76) وبدلالة (0,07) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) يمكن الحكم على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات الفريق التربوي على الأداة والمتوسط الافتراضي نستنتج بان استجابات المبحوثين كانت متوسطة.

ومنه يمكن الحكم على الفرضية لصفيرية بعدم التحقق وتحقق الفرض البديل والقائل بان تفويض المديرين للمهام الإدارية والمالية كانت متوسطة.

والشكل التالي يبين استجابات المبحوثين على محور المهام الإدارية والمالية



الشكل رقم (05): يوضح تفويض المهام الإدارية والمالية.

من خلال الشكل رقم (05) يتضح بان تفويض المهام الإدارية والمالية ضعيفة حيث تظهر غالب الأعمدة فوق المتوسط النظري البالغ 24 ونفس ذلك يكون القانون واضح في تفويض بعض السلطات الإدارية والمالية حيث ينص المرسوم التنفيذي رقم 90/49 المؤرخ في 06 فبراير 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية وبمقتضى القرار رقم 999 المؤرخ في 15 سبتمبر 1983 والذي يحدد صلاحيات مدير مؤسسة التعليم الثانوي لا سيما المادة رقم 26 منه بما يلي : يكون مدير مؤسسة التعليم الثانوي الأمر الوحيد بالصرف في المؤسسة يتولى عمليات الالتزام بالنفقات و تصفياتها ودفعها في حدود الإعتمادات المخصصة في ميزانية المؤسسة ، ويقوم المدير بمعاينة حقوق المؤسسة في ميدان الإيرادات وتصفياتها واسترجاعها . ويكون مسؤولاً عن قانونية العمليات الخاصة بمعاينة الإيرادات والالتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطات السلمية . وتشير أيضا المادة رقم 29: يراقب المدير مسك المدونات الحسابية وتداول الأموال والموارد التابعة للمؤسسة ويوم دوريا بمراقبة صندوق المال والعتاد . بمقتضى المرسوم 90-49 المؤرخ في 06 فبراير 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية .

الفصل الرابع : عرض ومناقشة نتائج الدراسة



- يكف المقتصد تحت سلطة مدير المؤسسة بتسيير الوسائل المادية وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة .
 - يتولى مدير المؤسسة مسؤولية الأمر بالصرف ، ويقوم المقتصد بوظيفة العون المحاسب فيها طبقا للأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول .
 - يعتبر المقتصد من المساعدين المباشرين لمدير المؤسسة في كل ما يتعلق بتوفير الشروط المادية والمالية الضرورية لتنظيم حياة الجماعة التربوية في المؤسسة.
 - يمارس المقتصد نشاطات إدارية وتربوية ومالية ومحاسبية .
- يري الباحث بأن تفويض المهام المالية والإدارية محددة وواضحة فتسيير الجانب المالي يمكن أن يلعب فيه المقتصد دورا أساسيا كونه مكون تكويننا مناسباً لهذا الغرض ،وكذا الجانب الإداري فالناظر يمكنه أن يضطلع بدوره المنوط به بكفاءة عالية من منطلق أن وظائفه الأصيلة هي تسيير الجانب البشري في المؤسسة لاسيما الأساتذة .



- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحث فإنه يوصى بمايلي :

- تدريب المديرين للفريق التربوي لتهيئتهم لتفويض السلطة لهم حسب تخصصاتهم وامكاناتهم.
- عقد دورات تدريبية للفريق التربوي لرفع مستوى معرفتهم بعملية تفويض السلطة.
- تجديد الترسانة القانونية لفسح مجال تفويض السلطة
- نوصي الهيئات الوصية على ضرورة تطبيق نظم التسيير الديمقراطية والتي تتيح توزيع المعلومات و تبادل الخبرات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بحيث تصبح اكثر سلاسة و اقل مركزية
- يتيح التفويض للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل.
- أنه كلما كانت الصلاحيات المفوضة مكافئة أكثر للمسؤوليات إضافة لتوفر الثقة المتبادلة زادت الدافعية أكثر للعمل لدى المرؤوسين ومن ثم زاد تقبلهم أكثر للمهام الإضافية.
- امتلاك الصلاحيات الزائدة يساعد الموظفين المفوضين على إيجاد الحلول المناسبة في أقل وقت ممكن.
- أن المهام والصلاحيات المفوضة لدى الموظفين تساعدهم بشكل كبير في الحصول على المعلومات الدقيقة والمفصلة عن أي مشكلة تنظيمية تحدث داخل المؤسسة.
- وهناك بعض المشاكل التي يمكنها أن تعيق عملية التفويض منها:
 - تردد بعض المدراء في عملية تفويض سلطاتهم وهناك بعض المدراء غير المنظمين في عملهم لدرجة عدم قدرتهم


خاتمة



خاتمة

تعد عملية تفويض السلطة في مجال الإدارة من ضمن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة لجميع عناصر العمليات الإدارية بفروعها ، إذ تعتبر كإجراء وقي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقه ، وذلك بتفويض غيره من الموظفين صلاحيات التصرف بخصوص بعض المهام والواجبات ، علاوة على ذلك أن التفويض يتسم بخصائص معينة من بينها انه محدد في مدته وينتهي بانتهاء المهمة المفوضة ويمتاز بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة حيث يوفر عنصر الوقت للمدير ويتيح له متسعا من الوقت ، الأمر الذي ينعكس إيجابا على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة ، كما أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط من أهمها ضرورة ارتباط السلطة بالمسؤولية حيث لا يمكن إعطاء المرؤوسين سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة وكذا ضرورة ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبر فيها كما يشترط أن تستمر مسؤولية المدير الذي يفوض السلطة لبعض مساعديه حيث يبقى هو المسؤول الأول والأخير عن تلك السلطات حيث توصلنا على ضرورة تفويض السلطة لتقليل العبء على المدير حيث تأكدنا بأن هناك مهام بيداغوجية يمكن تفويضها للناظر مثل متابعة الأساتذة ونشاطهم التدريسي وكذا مراقبتهم وإعطائهم نقاط التقييم الدورية ، وكذا المهام التربوية لمستشار التوجيه والمستشار التربوي لمتابعة التلاميذ ، وكذا الجانب الإداري والمالي يمكن للمديرين تفويض المقتصد تسيير كل من المهام الإدارية والمالية .

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج نستخلص أن لعملية تفويض السلطة تأثير إيجابي في المؤسسة، ويمكن القول أيضا أن ما تم طرحه من فروض قد أجابت عنها هذه النتائج المتوصل إليها وأثبتت لنا صحتها بنسبة متوسطة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

الكتب:

1. أبو قحف. عبد السلام(2002). دليل المدير في تفويض السلطة (ملاحح الإصلاح الإداري- العقود الإدارية-إدارة الأزمات).الأزريطة. الإسكندرية:دار الجامعية الجديدة.
2. أحمد.فرج.(2007).قضايا إدارية معاصرة . القاهرة عالم الكتاب.
3. اللوزي، موسي، (1999).التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة.عمان:دار وائل.
4. ان أموس، جولي.(د.س).فن الإدارة بالتفويض .(ترجمة خالد العامري).القاهرة دار الفاروق.
5. جواد، شوقي.(2010).المرجع المتكامل في غدارة الأعمال منظور كلي . عمان ،الأردن:دار الحامد.
6. حجاب، شروق.(2009).النظرية العامة للتفويض الإداري والتشريعي دراسة مقارنة.الأزريطة ،الإسكندرية:دار الجامعية الجديدة.
7. حريم، حسين.(2006).مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة).عمان:دار الحامد.
8. حسين، سلامة.(2004).اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة.عمان.الأردن:دار الفكر.
9. الحلو، ماجد.(2007).علم الإدارة ومبادئ الشريعة الإسلامية.الأزريطة :دار الجامعية الجديدة.
10. رضوان، محمود، (2013/2012).مهارات إعداد الهياكل التنظيمية.القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
11. السوط،طلق وسندي ، طلعت والشريف ،طلال.(2006).الإدارة العامة(المفاهيم-الوظائف-الأنشطة).جدة:دار حافظ.
12. الشواورة ،فيصل.(2013).مبادئ إدارة العمال.عمان:دار المناهج.
13. عامر، سامح وقنديل، علاء.(2010).التطوير التنظيمي.عمان، الأردن:دار الفكر.
14. عبد الله،عبد الغني (2008).أصول علم الإدارة العامة .الإسكندرية : د ،د، ن .
15. العجمي، محمد.(د.س).الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية.عمان:دار المسيرة.
16. العصفور، محمد.(1999).أصول التنظيم والأساليب.عمان:دار المسيرة.

قائمة المصادر والمراجع



17. عواد فتحي .(2012).إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة .عمان : دار الصفاء .
 18. عواد، فتحي، (2013).إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق .عمان :دار صفاء .
 19. فليه ،فاروق وعبد المجيد ، السيد محمد .(2005).السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية .عمان :دار المسيرة .
 20. قريطم ،عيد .(2011).التفويض في الاختصاصات الإدارية دراسة مقارنة .بيروت ،لبنان :منشورات الحلبي الحقوقية .
 21. قطيش ،،عبد اللطيف .(2013).الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة .بيروت، لبنان :منشورات الحلبي الحقوقية .
 22. كافي ، مصطفى وآخرون .(2013).المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) .عمان :مكتبة المجتمع العربي الحديث
 23. كنعان، نواف .(2007).اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق).عمان، الأردن :دارا لثقافة.
 24. كنعان، نواف .(2009).القيادة الإدارية .عمان، الأردن :دار الثقافة.
 25. لطفي، طلعت .(2007).علم اجتماع التنظيم .القاهرة :دار غريب.
 26. محمود، أبو بكر .(2005).التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة .الإسكندرية :الدار الجامعية.
 27. محمود، علاء الدين .(2011).إدارة المنظمات .عمان :دار صفاء.
 28. مصطفى، محمد .(2012).الإدارة العامة.عمان :دار البداية.
- دوريات:**
1. بوزيد ،سليمة.(ماي2013).تفويض السلطة مفتاح تحقيق التنمية الإدارية .مجلة العلوم الإنسانية.العدد30.
 2. الحاج ، عرابة .(2010/2009).ازدواجية السلطة في المستشفيات:المفهوم والإشكاليات.مجلة الباحث .العدد07.

قائمة المصادر والمراجع



مذكرات:

1. إبراهيم، مهنا.(2006).العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية .رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة النجاح الوطنية .نابلس.فلسطين.
2. دريدي،فاطمة .(2014/2013).تفويض السلطة وأثرها علي الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة .رسالة ماجستير منشورة . جامعة محمد خيضر . بسكرة.الجزائر.
3. العثمان،محمد.(2003).تفويض السلطة وأثره علي كفاءة الأداء .رسالة ماجستير .غير منشورة.جامعة نايف للعلوم الأمنية .الرياض .

الملاحق

الملحق رقم (01) يبين الأداة في صورتها الأولية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان: تفويض السلطة لدى مديري الثانويات من وجهة نظر الفريق التربوي

الأستاذ(ة) الفاضل(ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: تفويض السلطة لدى مديري الثانويات من وجهة نظر الفريق التربوي وذلك استكمال المتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم من قسم علم النفس جامعة محمد بوضياف - المسيلة. تتطلب الدراسة تطبيقا لمقياس الذي بين أيديكم والمكون من محاور هي:

- النشاطات البيداغوجية

- النشاطات التربوية

- النشاطات الإدارية والمالية

ونظرا لماعهدناه فيكم من تعاون مثمر لإكمال الدراسة، نأمل من سيادتكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة بوضع (X) في المكان المناسب بكل موضوعية.

ويتم الإجابة على عبارات الاستبانة من طرف المبحوث في درج خماسي

بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	متوسطة بدرجة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا
-----------------	-------------	--------------	-------------	-----------------

اسم المحكم:
الرتبة:
التخصص:
الجامعة:

المشرف: د. مكفس عبد المالك

الطالب: زايدي أحمد طالب الأستاذ

				العبارات	الرقم
غير مناسبة	مناسبة	غير ملائمة	ملائمة		
النشاطات البيداغوجية					
				يفوض المدير وظيفة قبول وتسجيل التلاميذ الجدد	1
				يفوض المدير وظيفة تنظيم أنشطة التلاميذ	2
				يفوض المدير وظيفة وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية	3
				يفوض المدير وظيفة إسناد الأفواج التربوية	4
				يفوض المدير وظيفة تنظيم وضبط خدمات الأساتذة	5
				يفوض المدير وظيفة تحضير مجالس التعليم ومجالس الأقسام والإشراف عليها	6
				يفوض المدير وظيفة تنظيم وتنسيق نشاطات الأساتذة المسؤولين على المواد	7
				يفوض المدير وظيفة المراقبة المنتظم لدفاتر النصوص	8
				يفوض المدير وظيفة زيارة الأساتذة في أقسامهم واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمساعدة المبتدئين من أجل ترشيد عملهم	9
				يفوض المدير وظيفة المشاركة في كل تفتيش يجري بالمؤسسة	10
النشاطات التربوية					
				يكلف المدير احد موظفي الثانوية بالعمل علي بناء علاقات مع التلاميذ والموظفين والأولياء .	1
				يكلف المدير احد موظفي الثانوية بتشجيع الأنشطة الإجتماعية والتربوية وتطويرها .	2
				يكلف المدير احد موظفي الثانوية بتوفير الشروط لتسيير أنشطة التلاميذ .	3
				يكلف المدير احد موظفي الثانوية بترأس مجلس التأديب والسهر علي تحقيق الهدف منه.	4
				يكلف المدير احد موظفي الثانوية باتخاذ القرارات المتعلقة بمجازاة التلاميذ المجتهدين.	5

الملحق رقم (02) الأداة في صورتها الأصلية

جامعة محمد بوضياف – المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان: تفويض السلطة لدي المديرين من وجهة نظر الفريق التربوي

الأستاذ (ة) الفاضل (ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: تفويض السلطة لدي المديرين من وجهة نظر الفريق التربوي

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم من قسم علم النفس جامعة محمد بوضياف – المسيلة.

تتطلب الدراسة تطبيق المقياس الذي بين أيديكم والمكون من محاور هي:

- المهام البيداغوجية للمدير
- المهام التربوية للمدير
- المهام الإدارية للمدير

ونظراً لما عهدناه فيكم من تعاون مثمر لإكمال الدراسة، نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بوضع (X) في المكان المناسب بكل موضوعية، علماً أن إجاباتكم في هذا المقياس هي محط سرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

مع فائق شكري لكم لحسن تعاونكم.....

الأستاذ المشرف: مكفّس عبد المالك

الطالب : زايدي أحمد طالب

البدائل					العبارات	الرقم
درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا		
النشاطات البيداغوجية						
					1	يفوض المدير صلاحية قبول وتسجيل التلاميذ الجدد
					2	يفوض المدير صلاحية تنظيم أنشطة التلاميذ
					3	يفوض المدير صلاحية وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية
					4	يفوض المدير صلاحية إسناد الأفواج التربوية
					5	يفوض المدير صلاحية تنظيم وضبط خدمات الأساتذة
					6	يفوض المدير صلاحية تحضير مجالس التعليم ومجالس الأقسام والإشراف عليها
					7	يفوض المدير صلاحية تنظيم وتنسيق نشاطات الأساتذة المسؤولين على المواد
					8	يفوض المدير صلاحية المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص
					9	يفوض المدير صلاحية زيارة الأساتذة في أقسامهم واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمساعدة المبتدئين من أجل ترشيد عملهم
					10	يفوض المدير وظيفة المشاركة في كل تفتيش يجري بالمؤسسة
النشاطات التربوية						
					1	يكلف المدير احد موظفي الثانوية بالعمل علي بناء علاقات مع التلاميذ والموظفين والأولياء.
					2	يكلف المدير احد موظفي الثانوية بتشجيع الأنشطة الإجتماعية والتربوية وتطويرها .
					3	يكلف المدير احد موظفي الثانوية بتوفير الشروط لتسيير أنشطة التلاميذ.
					4	يكلف المدير احد موظفي الثانوية بترأس مجلس التأديب والسهرة علي تحقيق الهدف منه.
					5	يكلف المدير احد موظفي الثانوية باتخاذ القرارات المتعلقة بمجازاة التلاميذ المجتهدين.

النشاطات الإدارية والمالية

					1	يفوض المدير صلاحية فتح ومسك ملفات الموظفين
					2	يفوض المدير صلاحية منح نقطة إدارية لجميع الموظفين الخاضعين لسلطته
					3	يفوض المدير صلاحية منح نقطة المر دودية لجميع الموظفين الخاضعين
					4	يفوض المدير صلاحية استقبال البريد الإداري وفرزه قبل تسجيله في الأمانة .
					5	يفوض المدير صلاحية توقيع المراسلات الإدارية الصادرة عن المؤسسة
					6	يفوض المدير صلاحية من يمثله في جميع أعمال الحياة المدنية.
					7	يفوض المدير صلاحية معاينة حقوق المؤسسة في ميدان الإيرادات وتصفيتها واسترجاعها
					8	يفوض المدير من يراقب مسك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة

الملحق رقم (03): يبين مخرجات spss

One-Sample Statistics

	N	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean
total	77	64.5195	10.04675	1.14493

One-Sample Test

Test Value = 69						
	T ت	Df درجة الحرية	Sig. (2-tailed) الدلالة	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
total	-3.913	76	.000	-4.48052	-6.7609	-2.2002

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموعه انشطه التبيد اغوجية	77	25.57	5.305	.605

One-Sample Test

Test Value = 30						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مجموعه انشطه التبيد اغوجية	-7.325	76	.000	-4.429	-5.63	-3.22

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموعه انشطه التربويه	77	13.95	3.554	.405

One-Sample Test

Test Value = 15

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مجموعه النشاطات التربوية	-2.598	76	.011	-1.052	-1.86	-.25

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموعه النشاطات الادارية والمالية	77	25.00	4.912	.560

One-Sample Test

Test Value = 24

	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مجموعه النشاطات الادارية والمالية	1.786	76	.078	1.000	-.11	2.11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.682	24

الإحصاء الوصفي

		الثانوية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عمر المختار	36	46.8	46.8	46.8
	بناعة السعيد	41	53.2	53.2	100.0
Total		77	100.0	100.0	

الملخص :

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تفويض السلطة من وجهة نظر الفريق التربوي بثانويات دائرة عين الحجل -ولاية المسيلة وقد تم استخدام المنهج الوصفي لكونه مناسب لهذه الدراسة ثم تصميم استمارة مكونة من 23 عبارة موزعة على ثلاث محاور .

وتم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة مكونة من 76 مبحوثا وتوصلت الدراسة على النتائج التالية :

يفوض المديرين مهامهم البيداغوجية بدرجة ضعيفة.

يفوض المديرون مهامهم التربوية بدرجة ضعيفة.

يفوض المديرون مهامهم الإدارية والمالية بدرجة متوسطة .

Résumé:

LE but de cette recherche est d'évoquer délégation .d'une point de vue de la part de l'équipe pédagogique des plusieurs lycées dans la d'aira de Ain el hadjel wilaya Msila , en utilisant la méthode descriptive , tant qu'il est convenable de cette étude puis d'un formulaire a été déjà créé et qu'il contient 23 expressions distribué en trios axes .L'étude de base a été appliqué sur un échantillon composé de 76 personnes donc cette l'étude est arrivée a des résultats suivantes :

- Les directeurs mis en place leur travaux pédagogique d'une manière assez faible .
- Les directeurs délègiment mal leur tâches éducative faible.
- Les administrateurs délèguent leurs fonction administratives et financières à un degré moyen.