



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في
محافظة الداخلية بسلطنة عمان .

The degree of practicing delegation authority among the basic education schools
headmasters from teachers' point of view in AL-Dakhiliya Governate in Sultanate
of Oman.

رسالة ماجستير مقدمة من :

جواهر بنت خلفان بن علي الحضرمية

الرقم الجامعي : 08581119

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص ادارة تعليمية .

لجنة الإشراف :

د. عبد العزيز المعايطة (مشرفاً رئيساً)

د. علي خميس (مشرف ثاني) د. محمود خالد جاسم (مشرف ثالث)

لعام 2015م

الإهداء

"بسم الله الرحمن الرحيم"

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة بإذن الله في الرسالة الجامعية من وقفة نعود بها إلى الذين قدموا لنا جهودا كبيرة لأقطف لهم ثمار جهد وعناء وتعب وتوجيه وتشجيع وتذليل صعوبات طوال فترة دراستي .

فكل الشكر إلى :

إلى حكمتي...وعلمي

إلى أدبي...وحلمي

إلى من آثروني على أنفسهم إلى والدي العزيزان .

إلى من زرع البذرة الأولى لي لاستكمال دراستي الجامعية , وشجعتني لتقديم الماجستير , وزرع في نفسي التفاؤل عندما ضاق بي الحال إلى رفيق دربي في الحياة .

إلى قرة عيني وقلدة كبدي التي أخذت هذه الدراسة جزء من حقهم إلى أبنائي الأعزاء عبدالله

وعبدالرحمن وأسيل..

إلى كل من ساهم وساندني وقدم لي العون والمساعدة والتسهيلات لإتمام هذه الرسالة المتواضعة .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين , الذي علا فقهر , وملك فقدر , وعفا فغفر , وعلم وستر , وهزم ونصر , وخلق ونشر , يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك , وعظيم سلطانتك .

فإني أجزل الشكر والتقدير إلى الدكتور / عبد العزيز المعايطه المشرف الرئيسي على هذه الرسالة ,

لما قدمه لي من توجيهات , ومتابعة , لإتمام هذه الرسالة فله مني كل الشكر والتقدير .

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة في قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى .

وأشكر كذلك الأساتذة المحكمين على منحهم جزء من وقتهم لتحكيم أدوات الدراسة .

أجزل الشكر للدكتور الفاضل سعيد بن سالم بن سعيد السناني من وزارة التربية والتعليم ,

للاستشارات الكثيرة التي قدمها لي .

وأخيرا أوجه شكري لكل من قدم لي يد العون , ومنحني من وقته وجهده .

فجزاء الله الجميع خير الجزاء

الباحثة

ملخص الدراسة باللغة العربية

درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التفويض من عدمه في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، والكشف عن واقع هذه الممارسة هل هي بدرجة كبيرة، أو متوسطة، أو قليلة، كما هدفت إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الداخلية للتفويض الإداري تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي ولتحقيق الأهداف السابقة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة مكونة من (33) فقرة، بلغت عينة الدراسة (345) معلمة ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان بالنسبة لمحاور أداة الدراسة كانت ضمن الدرجة الكبيرة والمتوسطة والقليلة، ويتبين أن درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي لمحاور أداة الدراسة كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.79) وقد تم ترتيب درجة الممارسة تنازلياً من الأعلى متوسطاً إلى الأقل؛ حيث حصل محور إدارة لجنة شؤون الطلاب أعلى المتوسطات الحسابية، يليه إدارة الكتب والوسائل التعليمية ثم إدارة مجلس الآباء والأمهات، ثم إدارة الموارد البشرية وأخيراً أقل المتوسطات الحسابية إدارة اللجنة المالية.

أما بالنسبة لمتغيرات الدراسة اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الذكور والإناث لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في جميع محاور أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، أما بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المعلمين والمعلمين الأوائل لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في جميع محاور أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي، بينما كانت هنالك فروقا داله إحصائيا في محور إدارة الموارد البشرية وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الأوائل . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها : تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس ,المعلمين والمعلمات لرفع مستوى معرفتهم ومهاراتهم بعملية تفويض السلطة ,توفير حوافز مادية ومعنوية للمعلمين والمعلمات لقبول التفويض؛ بحيث يتم تعزيز الموظفين الذين يبذلون جهد أكبر مقارنة بالآخرين وضع دليل إرشادي لمديري المدارس حول آليات تفويض السلطة ومجالاتها وسبل متابعتها وإدخال مهارة تفويض السلطة كأحد معايير تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس .

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص الرسالة باللغة العربية
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
8-1	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
4-1	- المقدمة
6-4	- مشكلة الدراسة
6	- أهداف الدراسة
7	- أهمية الدراسة
7	- حدود الدراسة
8	- مصطلحات الدراسة
65-10	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
39-10	أولاً: الاطار العام للدراسة
12-10	- مفهوم السلطة وأنواعها
16-12	- مفهوم تفويض السلطة وعلاقته ببعض المفاهيم
17	- التفاوت في السلطة
19-17	- أهداف تفويض السلطة وأنواعها
19	- مبررات التفويض
21-20	- مستويات التفويض وعناصرها
22-21	- عناصر التفويض الفعال
23	- جوانب التفويض
27-23	- أهمية التفويض السلطة

28-27	- خطوات عملية التفويض
29- 28	- صفات المفوض الناجح والمؤثر
32-30	- شروط التفويض وقواعده
34-33	- محددات قبول السلطة من المرؤوسين ومحددات تفويض السلطة
37-34	- معوقات التفويض الفعال وأخطاؤه
39-38	- الأمور الواجب تفويضها والأمور التي لا يجب تفويضها
56-40	ثانياً : الإدارة المدرسية :
41-40	- مفهوم الإدارة ومفهوم المدير
43-41	- العوامل المؤثرة في وظيفة وواجبات مدير المدرسة وأنماط الشخصية وكفاياته وصفاته الشخصية
45-43	- المهارات الإدارية لمدير المدرسة وكفاياته وصفاته الشخصية
47-46	- أدوار مدير المدرسة في ضوء الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية
50-47	- التفويض وعلاقته بالجان المدرسية
60-52	- الدراسات العربية السابقة
64-60	- الدراسات الاجنبيه السابقة
65	- التعقيب على السابقة
70-66	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
66	- منهج الدراسة
66	- مجتمع الدراسة
66	- عينة الدراسة
68-67	- أداة الدراسة
68	- صدق الاستبانة
68	- ثبات الاستبانة
69	- إجراءات تطبيق الدراسة
69	- متغيرات الدراسة

70	- المعالجة الإحصائية
85-71	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
71	- عرض نتائج المتعلقة لسؤال الأول
72	- المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية ودرجة الممارسة بالنفسية لمحور الدراسة أداة لجنة شؤون الطلاب .
73	- محور إدارة لجنة شؤون الطلاب
75-74	- محور إدارة مجلس الآباء والأمهات
76-75	- محور إدارة الموارد البشرية
78-76	- محور إدارة الكتب والوسائل التعليمية
79-78	- محور إدارة اللجنة المالية
80-79	- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني لمتغير النوع الاجتماعي
81	- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني لمتغير المستوى الوظيفي
83-82	- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني لمتغير المؤهل العلمي
85-84	- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني لمتغير سنوات الخبرة
-86	الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة
94-86	- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
96-94	- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
97	- التوصيات
98	- المقترحات
106-99	قائمة المراجع العربية
108-107	قائمة المراجع الأجنبية
123-109	الملاحق
a-b	المخلص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	تسلسل الجدول
96	معامل الثبات لمحاور الأداة وللمجموع الكلي بمعادلة كرونباخ الفا	(1)
71	المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال الأول لدراسة حسب المتوسط الحسابي	(2)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحاور أداة الدراسة مرتبه تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(3)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة لجنة شؤون الطلاب مرتبه تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(4)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة مجلس الآباء والأمهات مرتبه تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(5)
76-75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة الموارد البشرية مرتبه تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(6)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة الكتب والوسائل التعليمية مرتبه تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(7)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور اللجنة المالية مرتبه تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(8)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test	(9)

	لمتغير النوع الاجتماعي لمحاور أداة الدراسة والمجموع الكلي	
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغير الوظيفة لمحاور أداة الدراسة والمجموع الكلي	(10)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي	(11)
83	تحليل التباين الأحادي لجميع محاور أداة الدراسة	(12)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة	(13)
85	تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة لجميع محاور أداة الدراسة	(14)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	موضوع الملحق	م
115-110	أداة الدراسة في صورتها الأولية	1
121-116	أداة الدراسة في صورتها النهائية	2
123-122	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	موضوع الشكل	م
20	شكل (1) مستويات التفويض	1

الفصل الأول :

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

تحديد مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تعتبر المدرسة " مؤسسة اجتماعية تضم جماعات انسانية ، تسعى لتحقيق أهداف تعليمية محددة، تحتاج إلى تنسيق الجهود واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المدرسية" . (الهنداوي، 2009، 19،

ومما لا شك فيه إن في تلك المؤسسة وهي المدرسة الإدارة السليمة التي تعتبر العامل الرئيسي في التقدم والنجاح ، فالهدف الأسمى والدائم لكل مجتمع هو أن يتقدم من خلال نظامه التربوي ، فصلاحه يعني نجاح مخرجاته وتلك المخرجات بنجاحها أو فشلها بدورها هي التي ستقود المجتمع أما للتطور والتقدم أو ستقوده إلى الجمود والتخلف ، وبما أن مؤسسات التعليم هي التي توفر لباقي مؤسسات المجتمع القوى البشرية المطلوبة للعمل فيها وقيادتها ورفع درجة كفاءتها لذا كان لزاما على أي دولة أن تسعى باستمرار لتقييم نظامها التربوي ورسم سياستها التربوية حسب معطياتها ، وتختار قاداتها التربويين القادرين على إدارة النظام التربوي وفق الطرق والأساليب الإدارية الحديثة. (حمادات ، 2007)

تعتبر الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية ، فالإدارة الناجحة هي التي توضح الطريقة التي تدار بها المدارس ، وتحدد الأهداف بوضوح الخطط وأساليب العمل وترسم السياسات، وتنمي العاملين، وتقوض الصلاحيات لتحقيق تلك الأهداف، مما يؤدي إلى نجاحها وتطورها. (العاجز، 2001)

وأضاف السعود (2009) أن العنصر البشري يحتل موقعا مهما في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها، لذلك فإن مصلحة أي منظمة تكمن في مقدرتها في الاحتفاظ بالعاملين لديها ، من خلال إشباع حاجاتهم ، وتلبية رغباتهم ، وقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند العاملين وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب من التفويض ، وحوافز ورضا وظيفي سيؤدي إلى نجاح المنظمة ، لذلك فإنه لا بد من إعداد المديرين وإكسابهم المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية من خلال الأداء الإداري المتميز.

إن البحث التربوي الذي لا يولد بحثا جديدا ، لا يعد بحثا وبذلك يمكن القول إن القائد الذي لا يبرز قائدا أو قادة ليس بقائد ، وإبراز القادة لا يتأتى إلا من خلال صقل مهاراتهم وتنميتها من خلال تفويض السلطة وذلك بإسناد الرئيس بعض صلاحياته إلى غيره ، ومن بينهم رؤوسيه، من أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لذلك التفويض على الوجه الذي يناسبه بصفته المسؤول عنها . (العمارة، 2002)

ويعتبر تفويض السلطة من أهم الوسائل الناجحة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة القيام بالعمل أضف إلى ذلك أنه يساعد على إيجاد الحلول لكثير من المشاكل , ويساعد على إنجاز العمل , إلا أنه يجب أثناء التفويض الإقتداء بالقيم الإسلامية الشاملة لكل من المفوض والمفوض إليه , وإقرار مبدأ تفويض السلطة , وإقامة برامج للتدريب الخاص بالقادة الإداريين وبيان أهمية التفويض وفوائده , وتشجيع القادة على التفويض وحسن استخدام الوقت , وتوفير قيادات إدارية ذات الخبرة المهمة (لخضر واخرون , 2006)

ونظرا لكبر الدور الذي يمارسه المديرون في المؤسسات التعليمية ,بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات التي تواجهها المؤسسات يوما بعد يوم ؛ونظرا للصعوبات التي يعاني منها مديرو المؤسسات التعليمية في الجمع بين المهام الإدارية والفنية أصبح ضروريا توجيه الإهتمام والعناية بالدور الفني لمدير المدرسة عن طريق تقليل العبء الإداري وتفويض الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام الدور الفعال في تحسين أداء المؤسسة التعليمية. (شريف ، 2003)

ويعد التفويض من أهم مهارات المدير الناجح نظرا لما يحققه التفويض من مزايا للمدير، وهذا ما أشارت إليه الدراسات الحديثة في أن التفويض يزيل عن كاهل القائد الإداري الكثير من الأعمال الروتينية ، فيستطيع تخصيص وقته للقرارات الصعبة المتعلقة بالمؤسسة المدرسية ، كما أنه وسيلة مهمة لتدريب المرؤوسين على تحمل مسؤوليات أكبر وأعمال قيادية تؤهلهم لشغل وظائف أعلى كما يعزز ثقتهم بأنفسهم وقائدهم ويرفع من معنوياتهم للعمل الذي يشجعهم على الإبداع والابتكار. (الحريري، 2008)

وأكد كلا من العبري (2010)والجابري (2011)بأن التفويض كفاية مهمة من الكفايات الإنسانية والاجتماعية التي لا بد أن يتمتع بها مدير المدرسة .

ومما لا شك فيه بأن التفويض يساعد على استثمار المعرفة والخبرة الخاصة لأعضاء الفريق ، ويساعد على تقدم وتطور القدرات ، المبادرة والإعتماد الذاتي وكفاءة أعضاء الفريق والتحفيز الوظيفي لهم , لذلك فمن الضروري تذليل كافة المعوقات الفنية أو التنظيمية أو البيئية التي قد تحول دون نجاح التفويض . (نصرالله,2006)

وتشير الدراسات أن المنظمات التي تفوض العاملين كجزء من جهد الإدارة , زاد انتاجها مقارنة بالمنظمات الأخرى كما أفادت عنها تقارير تحسينات الإنتاج أو الخدمة ,وأشارت أن التفويض يمنح الفهم مع من أكون , وكيف تكون علاقتي بالإدارة العليا ,وعلاقتي بالزملاء والعاملين, وكيف أغير طريقي القديمة , وما هو متوقع مني . (الحمالي،2004)

مما سبق ومما أشارت إليه الكتب التربوية يتضح أن التفويض مهارة مهمة من مهارات القائد الناجح نظرا لما للتفويض من أهمية للمفوض ، والمفوض إليه حيث يعمل على تخفيف العبء على المدير ويطور قدرات المفوض إليه , والمدير هو الذي يحدث الفرق في منظمته من خلال قيادته التي يوظفها في المنظمة والمهارات التي يصقلها لمرؤوسيه بحيث يصبحوا قادرين على إظهار قادة جدد .

أما مجال التعليم في السلطنة فقد شهد المجتمع العماني كغيره من المجتمعات المعاصرة تطورات سريعة مستمرة في مختلف مناحي الحياة ومن تلك التطورات التطور التربوي ، وفي هذا الإطار ظهر مفهوم التعليم الأساسي والذي يقصد به تعليم موحد توفره الدولة لجميع أطفال السلطنة ممن هم في سن المدرسة مدته عشر سنوات ويقوم على توفير الاحتياجات الأساسية من المعلومات، المعارف والمهارات وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الإستمرار في التعليم والتدريب. (وزارة التربية والتعليم, 2001)

هدف التعليم الأساسي إلى ايجاد بيئة مدرسية أكثر تفاعلية وفاعلية , يكون الطالب فيها منتجا للمعلومة وليس متلقيا لها فقط , ومن المستجدات التي أدخلها التعليم الأساسي هو إطالة اليوم الدراسي, تقليل الكثافة الطلابية في غرف الدراسة, أما المناهج فسعت مناهج التعليم الأساسي إلى خلق ما بات يعرف بالتكامل بين المواد , والربط بين المقررات بحيث كل منهج يخدم ويكمل الآخر , وبتطوير المناهج كان لا بد من تأهيل المعلم نفسه , وتدريب وتأهيل القيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة ومؤهلة لمتابعة المجرىات السابقة والأخذ بزمام الأمور والسير بها نحو التقدم والنجاح. (وزارة التربية والتعليم , 2007)

وفي ضوء ما سبق , لا يخفى الدور الذي تبذله وزارة التربية والتعليم من جهود في مجال الإهتمام بتنمية مديري المدارس مهنيا من خلال الدورات والبرامج التدريبية التي تستهدف زيادة معارفهم ومهارتهم الإدارية والتي لا تغيب عنها أخلاقيات المهنة وصفات المدير الناجح ومن هذه المهارات , ممارسة الديمقراطية والعمل بروح الفريق من خلال تجسيد التعاون , ومهارة تفويض الصلاحيات المدرسية بتوزيع الأعمال داخل المدرسة في ظل وجود المتابعة والتوجيه والتفويض الفعال و المستمر للمدرسة. (وزارة التربية والتعليم , 2011)

أما بالنسبة للتفويض السلطة ومنح الصلاحيات فقد تم إصدار العديد من المراسيم السلطانية والقرارات الوزارية فيما يخص التفويض منه القرار الوزاري رقم (58 / 2001) والذي نص على اعتماد التقسيمات الإدارية الوزارية للوزارة التربوية والتعليم , فبعد إن كانت الوزارة المرجع الأساسي للمتابعة التعليم تم بموجب القرار تفويض الصلاحيات للمديريات التابعة للوزارة في مختلف مناطق السلطنة , كما تم بموجب القرار أيضا تفويض الصلاحيات للمكاتب الإشراف التربوية التابعة للمديريات في كل منطقة تعليمية . (وزارة الشؤون القانونية , 2002)

ومن المستجدات التربوية نظام تطوير الأداء المدرسي وذلك بموجب القرار الوزاري (2006/19) وهو إحدى ثمار المراجعة المستمرة للأداء والرغبة الدائمة في التطوير , حيث يضم هذا النظام تفويم الأداء المدرسي ,المعلم مشرفا مقيما والنموذج التكاملية للإنماء المهني , وفي ضوء ذلك تم تفويض المدرسة بتفويم أدائها ذاتيا , من خلال نظام تطوير الأداء الذي ساعد على تكوين بيانات ومعلومات دقيقة حول مستوى الأداء المدرسي يعتمد عليها في تطوير الخطط التعليمية , ومن ايجابياته أنه تم تعزيز المدارس بالمزيد من الصلاحيات . (وزارة التربية والتعليم , 2007)

أضف الى ذلك صدور القرار الوزاري رقم 2006/2م بتطبيق نظام الإدارة الذاتية والذي أتاح فاعلية الإدارة في أداء مهامها , ولقد جاء القرار السابق كخطوة أولى نحو اللامركزية الإدارة , وإعطاء صلاحيات أكبر للإدارة المدرسية , مواكبة للمفاهيم التربوية والإدارية الحديثة , وسعياً لتحقيق المزيد من المرونة في العمل وتحقيق مستوى الإتقان .(وزارة التربية والتعليم,2006)

وفي ضوء توجهات الوزارة ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت تفويض السلطة سواء على مستوى الوزارة أو مستوى المديرية وعلى مستوى نطاقات أخرى خارج التعليم ومن تلك الدراسات دراسة الحجري (2005) ودراسة العبرية(2010) ودراسة الشامسي (2004) ودراسة البرواني (2010) ودراسة البوسعيدية (2001) ، حيث أن جميع الدراسات السابقة تناولت تفويض السلطة في السلطنة ومدى منح الصلاحيات ، وأشارت نتائج الدراسات في توصياتها إلى ضرورة استهداف مهارة تفويض السلطة ضمن البرامج المقترحة لمديري المدارس، وإعداد كوادر بشرية مؤهلة ومدربة من المساعدين والمعلمين الذين يمكن تفويض السلطة إليهم وهذا ما أوصت به العبرية (2010م).

مشكلة الدراسة :

نظراً للتجديد والتطوير المستمر في المدارس من خلال استحداث برامج وأنشطة ومشاريع جديدة يتم تطبيقها في المدارس كالجداول المدرسي المحوسب والبوابة التعليمية والبرامج التربوية كبرنامج التواصل بين المدرسة والمجتمع , ومشروع تطوير الأداء المدرسي ولكون تلك التطورات تمثل عملاً جديداً للمدير المدرسة إضافة إلى أعماله الإدارية والفنية المعروفة فإنه لا بد في هذه الحالة بتكليف وتفويض بعض الصلاحيات للمرؤسين لمساندة المدير في أعماله .

وذكر حسين (2004) إنه بالرغم من أهمية التفويض الفعال، إلا أن بعض مديرو المدارس قد يقاومون تفويض السلطة إلى العاملين في المؤسسة ويرفضونه ؛ نتيجة لما يحملونه من اتجاهات سلبية نحو التفويض . وأشارت الأدبيات التربوية والدراسات الميدانية التي أطلعت عليها الباحثة إلى أن تفويض السلطة قد لا يمارس بالصورة المطلوبة في مدارسنا ، وهذا ما أشارت إليه البوسعيدية (2001) بأن هناك صعوبات تؤثر في فاعلية تفويض مدير المدرسة بعض سلطاته لمساعدته وتتمثل بعض تلك الصعوبات في نقص الحوافز المادية والمعنوية ، قلة إلمام المساعدين والمساعدات بمهارات التفويض ومبادئه ووجود الإدارة المركزية العليا التي تحد بعض الأحيان من سلطات المدير وتعوق تفويض هذه السلطات .

وأكدت دراسة البرواني (2010) في نتائجها إلى وجود معوقات تواجه دور التفويض في تنمية المهارات الإدارية للمعلمين الأوائل ، وأوصى في دراسته بإقامة دورات ومشاغل للمديرين والمعلمين الأوائل حول التفويض مع ضرورة اعطاء المعلمين الأوائل السلطة الكافية لتفعيل التفويض .

وهذا ما أكدت عليه التوصيات الواردة في دراسة العبرية (2010) حيث أوصت بتبني برنامج تدريبي مقترح من قبل المديرية العامة للموارد البشرية تستهدف من خلالها مهارة تفويض السلطة لمديري المدارس والعمل على تذليل معوقات التفويض عن طريق زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس .

أضف إلى ذلك الاختلاف في نتائج الدراسات كما جاء في دراسة الحجري (2005) إلى أن هناك فروق في درجة تفويض السلطة يعزى إلى عدة متغيرات كالجنس المؤهل العلمي لذلك أوصى الحجري بوضع آلية خاصة للتفويض في الوزارات من خلال سن قوانين وأنظمة تسهل وتنظم عملية التفويض وبيان حدودها ومجالاتها , ودراسة (البوسعيدية , 2001) التي ترى أن المدير يلتزم بأسس التفويض ويمارسه بشكل كبير أما (البرواني، 2010) فقد جاءت نتائج دراسته وجود معوقات تواجه دور التفويض من وجهة نظر المعلمين الأوائل ومديروالمدارس أنفسهم .

ومن خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة في محافظة الداخلية فإن معظم الدراسات تناولت الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى لمديرين , درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي , أما الدراسات التي تناولت التفويض فقد تناولته من جوانب مختلفة , منها ما تناول التفويض في الوزارة , والبعض من وجهة نظر المدير نفسه , والبعض الآخر من وجهة نظر المساعدين والمعلمين الأوائل فقط , ورغم اختلاف الفئات المطبق عليها موضوع الدراسة , ولكون جميع الدراسات السابقة تناولت دراسة التفويض من وجهة نظر المدير , المساعد والمعلمين الأوائل فقط, فقد جاءت هذه الدراسة لتبحث في فئة أخرى من الفئات التربوية وهي فئة المعلمين والتي تمثل الفئة الكبرى في وزارة التربية والتعليم وكذلك فئة المعلمين الأوائل , وجاءت لتركز كذلك على الجانب الإداري للتفويض لقللة الاهتمام بهذا الجانب .

أضف إلى ذلك المشاريع والبرامج التربوية المستحدثة من الوزارة وما يتطلب فيها من متابعة وتقويم وبالتالي تتجدد مسؤوليات المدير وتعدد , ولا ننسى الجانب الميداني العملي للباحثة وتعايشها في الواقع التربوي من خلال اللقاءات والاجتماعات التي نلتقي فيها مع ادارات المدارس والتي يتم التناقش فيها عن مسؤوليات المدير ومهاراته ومهامه , ومن خلال الإطلاع عن قرب على ممارسات مديري المدارس داخل مدارسهم يتضح أن هناك أعباء وأعمال تثقل كاهل المدير أضف إلى ذلك قلة الوقت الكافي لمتابعة بعض الأمور أي التركيز على أعمال على حساب أعمال أخرى , ولكن إلى أي مدى يمارس تفويض السلطة في مدارسنا ؟ وما وجهة نظر المعلمين حول التفويض ؟ من هنا تتضح وتنبولر مشكلة الدراسة والتي سوف تحاول الباحثة من خلالها الإجابة على الأسئلة التالية :

السؤال الأول :

1- ما درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان ؟.

السؤال الثاني :

2. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين متوسط تقديرات المعلمين حول درجة ممارسة تفويض السلطة الادارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة, المؤهل العلمي النوع الإجتماعي والمستوى الوظيفي من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- 1- التعرف على درجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين .
- 2- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الداخلية للتفويض السلطة تعزى لمتغير النوع الإجتماعي , المؤهل العلمي , سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها :

- 1- تتناول وتناقش موضوع مهم وحيوي في الفكر الإداري المعاصر , حيث تبحث في ممارسة مهارة مهمة من مهارات القائد الناجح وهي مهارة تفويض السلطة .
- 2- يتوقع أن تساعد في تبصير إدارات المدارس عن واقع ممارستهم لتفويض المعلمين في العمل الإداري .
- 3- حاجة المجتمع الإداري لقيادات إدارية مؤهلة بمهارات العمل الإداري وتؤمن بالتفويض وأهمية ممارسته في مدارسنا .
- 4- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في زيادة ممارسة التفويض من قبل مديرو المدارس من أجل تطوير مهارة تفويض السلطة .
- 5- مرجع ورصيد للباحثين في مجال الإدارة التربوية .

حدود الدراسة :

- 1 - الحدود المكانية : تشتمل على محافظة واحدة فقط وهي : محافظة الداخلية وتم تحديد محافظة الداخلية لكون جميع المحافظات تخضع لمرجعية واحدة وهي وزارة التربية والتعليم وإحتواء محافظة الداخلية على ثمان ولايات وهي ليست بالعدد القليل .
- 2 - الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان , واقتصر على المجال الإداري لكون هذا المجال مهمل ولم يتم التركيز عليه في الدراسات السابقة , كما شملت حدود الدراسة المجالات التي تطرقت لها الدراسة حول معرفة مدى وجود فروق أحصائية في مجال إدارة شؤون الطلاب ، إدارة مجلس الآباء والأمهات، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الكتب والوسائل التعليمية ، وإدارة للجنة المالية.
- 3 - الحدود البشرية : معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان .
- 4 - الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2014م .

مصطلحات الدراسة :

السلطة :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تفويض السلطة من قبل علماء الإدارة فمنهم من عرف تفويض السلطة بأنه :

توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات وفق نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات محددة ،على أن يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه التخصصات . (عبد العليم و الشريف ، 2010)

ويعرف حامد(2009) تفويض السلطة: بأنه منح السلطة من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى بخصوص إنجاز عمل محدد أي من المدير إلى المرؤوس .

وعرفها العجمي (2008) بأن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من مرؤوسيه بجزء من العمل الإداري المناط به . وعرف (Femi and Segun)التفويض بأنه عملية إيلاء أو تكليف تنفيذ مسؤوليات أو مهام محددة من جهات ذات سلطة أعلى في الهيكل التنظيمي إلى أشخاص أقل درجة في الهيكل الإداري نفسه) .

أما الأغبري (2006) التفويض هو التنازل أو منح أو تحويل بعض سلطات الرئيس للأتباع مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة المخولة وهو الدفع بالسلطة من المستويات الأعلى إلى العاملين في المستويات التي تليها فلا يمكن إعطاء مسؤولية للفرد دون منحه التفويض اللازم لإكسابه السلطة المطلوبة لإنجاز المهام .

التعريف الإجرائي للتفويض السلطة :

مما سبق من تعريفات تربوية لمفهوم تفويض السلطة فإن الباحثة تعرف تفويض السلطة (الصلاحيات) إجرائيا في دراستها هو أن يكلف مدير المدرسة المعلمين (معلم أول، معلم مادة) ويمنحهم صلاحيات بتنفيذ بعض المهام وتكليفهم بمسؤوليات كل حسب قدرته ومهارته على أن يتحمل المدير المسؤولية الكاملة لنتائج التفويض .

الفصل الثاني :

الإطار النظري

الدراسات السابقة

الفصل الثاني :

الإطار النظري للدراسة :

المحور الأول :

- مفهوم السلطة وأنواعها .
- مفهوم تفويض السلطة و علاقته ببعض المفاهيم .
- التفاوت في السلطة .
- أهداف تفويض السلطة وأنواعها.
- مبررات التفويض
- مستويات التفويض وعناصرها .
- مبادئ التفويض الفعال
- جوانب التفويض
- أهمية تفويض السلطة
- خطوات عملية التفويض
- صفات المفوض الناجح والمؤثر
- شروط التفويض وقواعده
- محددات قبول السلطة من المرؤوسين ومحددات تفويض السلطة
- معوقات التفويض الفعال وأخطاء التفويض
- الأمور الواجب تفويضها والأمور التي لا يجب تفويضها

المحور الثاني:

- مفهوم الإدارة ومفهوم المدير
- العوامل المؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة وأنماط الشخصية الإدارية
- المهارات الإدارة لمدير المدرسة وكفاياته وصفاته الشخصية
- أدوار مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية
- التفويض وعلاقته باللجان المدرسية

المحور الثالث :

- الدراسات السابقة

الفصل الثاني :

الاطار العام للدراسة

المحور الأول : الإطار النظري :

يتناول هذا الفصل ثلاث محاور المحور الأول الإطار النظري ويتضمن مفهوم السلطة , و تفويض السلطة وعلاقته ببعض المصطلحات ذات الصلة بالتفويض كما يتناول أسس التفويض , مبادئه , مهاراته , أسبابه , مزاياه , أهدافه , لمن أفوض ؟ القواعد العامة للتفويض ومعوقات التفويض , والمحور الثاني يتناول مدير المدرسة , أدواره , مهامه , صفاته , تفويض العمل للجان المدرسية , والمحور الثالث يتناول الدراسات السابقة .

أولا : مفهوم السلطة وأنواعها :

1- مفهوم السلطة :

احتلت السلطة اهتماما كبيرا في الفكر الإداري لكونها المادة الملازمة لكل أنشطة الإدارة و وحداتها الإدارية , وأصل كلمة سلطة من مصدر لاتيني, وتعني " الشخص المنشئ أو المولد (Author) الذي يعرف الطريقة المثلى " .(السالم, 2009) وأدى غموض المصطلح إلى ظهور تعريفات عديدة و اختلاف آراء علماء الإدارة في مفهوم السلطة , وكل منهم عرفها بالتعريف الذي رآه من وجهة نظره . فمنهم من عرفها بأنها " القوة الشرعية التي تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى العاملين معه , ويتم إما بقرار أو تعليمات رسمية " (السعود, 2012, 98) أما تعريف الطويل (2006) بأنها: القدرة الظاهرة أو الكامنة التي يستطيع الفرد من خلالها التأثير على الآخرين بهدف تنفيذ عمل معين فهي درجة تأثير الفرد أو الجماعة على عملية صنع القرار . وعرفت السلطة بأنها "القدرة على العمل دون الحاجة للحصول على المزيد من التصاريح ممن قاموا بتفويض السلطة " . (بلاكمان, 2006, 15)

والسلطة بطبيعتها هي الحق في صنع قرارات و إذعان وخضوع الآخرين لها , والإقناع أداة إدارية هامة مع السلطة لتنفيذ الأعمال والخطط المعدة .(مصطفى , 2004)

وتشابه تعريف كنعان (2002) مع التعريفات السابقة في المضمون مع اختلاف بسيط في العبارات وعرفها بأنها : "الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير , والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين ليجعلهم خاضعين لإرادته والإمتثال لأوامره وتعليماته" .

2-أنواع السلطة :

أشار الصيرفي (2008) إلى أنواع السلطة , وفي الوقت نفسه أشار العاني وجواد (2008) إلى أنواع السلطة نفسها لكن بسمى (الصلاحية) ومن أنواع السلطة المتفق عليها هي :

- السلطة الاستشارية (الخبير) : حق تقديم اقتراحات غير ملزمة للآخرين .
- السلطة الوظيفية : هي التي يستمدّها الشخص من تجميعه للعديد من المعلومات والبيانات .

- السلطة الشخصية : هي قوة التأثير على الآخرين والمستمدة من خصائص الشخصية .
ومن أنواع السلطة الأخرى التي يجدر الإشارة إليها:
 - السلطة الرسمية : وهي السلطة التي يكتسبها الشخص من رئيسه المباشر وتهيئ له حق صنع القرار , وتأتي على نوعين أما بقوة المكافأة أو قوة الإكراه .
 - السلطة القانونية : ومصدر هذه السلطة هو المركز الرسمي . (غباين , 2009)
أما المليجي (2005) فقسم السلطة إلى أنواع متعددة وتبعا لعوامل معينة منها :
 - السلطة حسب السمات الشخصية مثل :
 - السلطة التقليدية : وهي تركز على السن والمكانة التقليدية التي يحملها صاحب السلطة ويقبلها التابعين .
 - السلطة القانونية (الرشيدة) : وتعتمد على قواعد ومعايير اجتماعية اقرت شرعيتها .
 - السلطة حسب الموقف وطبيعة العمل مثل :
 - سلطة الموقف : فالموقف والحدث الذي يحدث في المنظمة يضع الفرد في موضع سلطة , فإذا ما حدث أمر طارئ للمنظمة قد يؤثر عليها سلبا , فقد يصدر الفرد في هذه الحالة قراراً أو تصرفا حتى يزول الخطر , وهذه السلطة لا تعتبر من سلطاته لغير هذا الموقف .
 - سلطة الوظيفية : أن لكل وظيفة مقدار معين من المهام , لذا لا بد من إعطاء شاغلها سلطة تمكنه من إنجاز ما يكلف به .
 - سلطة المعلومات : تعطى للفرد الذي يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات في مجال معين .
 - سلطة الأمر والتوجيه والرقابة : هي العصب الرئيس للهيكل التنظيمي , وهي أساسية في العمل الإداري .
- وأشار (Wayne k.hoy , 2008) إلى أنواع من السلطة اتفق فيها مع المؤلفين السابقين ومن الأنواع التي أشار إليها : السلطة الشخصية , التقليدية , القانونية , الرسمية , الوظيفية وغير الرسمية .
- مما سبق نلاحظ بأن هناك أنواع عديدة للسلطة , وكل سلطه فيها ما يميزها عن غيرها , ويمكن للقائد الإداري أن يجمع بين أكثر من سلطة في وقت واحد , وقد يوظف بعض السلطات في المواقف الإدارية حسب الموقف الذي يمر به القائد وحسب الحاجة لنوع معين من السلطة ذاتها في موقف مماثل .

ثانياً : مفهوم تفويض السلطة وعلاقتها ببعض المفاهيم :

1- مفهوم تفويض السلطة :

تتعدد تعريفات التفويض في علم الإدارة بتعدد المؤلفين , فكل منهم يرى مفهوم التفويض بالمفهوم الذي يراه مناسباً من وجهة نظره , وفي هذا المبحث سنتعرف إلى مفهوم التفويض من زاويتين وهما مفهومه لغة , ومفهومة اصطلاحاً لدى علماء الإدارة :

التفويض في اللغة: هو من " فوض له الأمر , أي رده وسلمه إليه , وفوض تفويضا إليه الأمر صيره وجعله الحاكم فيه , والمفوض هو من فوضت إليه إدارة أعمال الدولة كالمفوض السامي أو أعمال دائرة عهدت اليوم بها

حكومة كمفوض شرطة أو من انتدبته دولته أو جماعته ليمثلها في مؤتمر أو نحوه " (البرواني , 2010 , 14). ويعرف (عباس وبركان، 2006) " توزيع حق اتخاذ القرارات واصدار الأوامر ضمن نطاق يحدده المدير حسب مستويات الإدارة " .

ويعرف تفويض السلطة : بأنه إعطاء الفرد مسؤولية وانجاز عمل معين , على أن يعطى الفرد ويمنح تفويض لإنجاز العمل ويكون الدفع من الأعلى إلى الأسفل . (الأغبري , 2006, 36)

أما أبو الوفا وحسين (2008) فيعرفان تفويض السلطة بأنه تحويل الحق في اصدار القرارات للمستويات الإدارية الأدنى , ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى وبذلك يصبح التفويض نقل لبعض المسؤوليات التي يقوم بها أشخاص ذوي مراكز وظيفية أعلى لأشخاص ذوي مراكز وظيفية أقل دون إلغاء المسؤولية النهائية عن نتائج التفويض بالنسبة للشخص القائم بالتفويض .

والتفويض هو : " تفويض العاملين يكمن في حق التصرف واتخاذ القرار وتطبيق مبدأ المشاركة في الإدارة " (سرحان , 2012).

أما أحمد (2007) فيعرف التفويض بأنه هو أحد الطرق الأكثر فورية لتقديم مسار التطوير , وهو أحد الطرق الأكثر فعالية بالنسبة للتكاليف , بمعنى أنه يسمح للناس أن يختبروا أفكارهم ويطوروا ثقتهم وفهمهم . وعرفه (الدوري , 2011) بأنه منح السلطة , التي من خلالها يتم تقسيم العمل إلى وحدات إدارية , تمثل : المسؤولية , السلطة والمحاسبية .

والتفويض إعطاء العاملين حرية أوسع في العمل حول كيف يذهبون تجاه انجاز أهداف المنظمة , وتوزيع السلطات عليهم , وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم بل إلى قبول المخاطرة والابتكار والإبداع واكتساب المزيد من الخبرات , والتعود على تحمل المسؤولية والثقة بأنفسهم ودعم أكثر من حيث إعطاء الأوامر والتوجيهات . (محمد , 2005)

أما تعريف الحربي (2007) فقد اتفق في المضمون مع تعريف معجم مصطلحات التربية (لفلية والزكي، 2004) وهو : أن يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد المرؤوسين في المستوى الأدنى منه , ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوضه إليه دون حاجة إلى الرجوع للرئيس المفوض .

نلاحظ من التعريف الأخير بأنه يشير إلى أن المفوض إليه لا يرجع إلى المفوض فيما فوضه وهو عكس التعريفات السابقة التي تشير إلى أن المفوض هو المسؤول في النهاية عما فوض ويرجع إليه الأمر في سحب التفويض متى تحتم عليه ذلك .

2- علاقة مفهوم تفويض السلطة ببعض المفاهيم الأخرى :

أ- علاقة تفويض السلطة بالمسؤولية :

تعتبر عملية تفويض السلطة من المهام التي يقوم بها مدير المدرسة , لذلك فعلمية التفويض هي من أنجح الوسائل التي يمكن للمدير الاعتماد عليها في تطوير العاملين وتحسين نتائج العمل , واستغلال وقته بفعالية من خلال تركيزه على الأنشطة والمهام الرئيسية التي يؤديها , وتتطلب عملية التفويض تعريف واضح للمسؤوليات المنوط بكل مهمة وإعطاء جدول زمني لإنجاز كل مهمة ووضع وقت مسموح للرقابة, ولكن في النهاية نجد إن المدير هو من حقه المحاسبة المطلقة سواء في التفويض أو المساءلة . (اسماعيل , 2008)

وتعرف المسؤولية بأنها التعهد للقيام بالواجبات وأعمال ومهام محددة وأن عدم أداء الأعمال المحددة يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة التي خطط العمل في ضوءها , وبما أن الشخص داخل المؤسسة يشغل وظيفة ما حينها يعتبر مسئولاً أمام رئيسه الأعلى عن القيام بواجبات هذه الوظيفة وملتزماً بها . (حجي , 2001) وأشار Freed .Lunenburg (2009) بوجود علاقة تربط بين السلطة والمسؤولية وهي علاقة تكامل , بمعنى تفويض السلطة هو حق إصدار القرار والمقدرة على توجيه العاملين في المؤسسة وهي تعتبر مكون أساسي في بناء المنظمة , بالإضافة إلى ذلك يجب ربط السلطة والمسؤولية معا بمعنى إن مسؤولية إنجاز عمل يجب أن تقترن مع سلطة اكمال العمل.

مما سبق نلاحظ ارتباط المسؤولية بتحقيق الأهداف المخطط لها وبمساءلة الرئيس للمؤوس.

ب- علاقة التفويض بالتمكين :

تسعى الإدارة المدرسية لتحقيق الخطط الاستراتيجية الموضوعة والتي تتطلب تبني استراتيجيات تعلم متميزة لتحقيق المخرجات المرجوة , ولن يتحقق ذلك إلا بتمكين العاملين والأطراف المعنية بتحقيق تلك الرؤية , فالتمكين صيحة تتردد كثيراً بعد المطالبة بتحول المنظمات من منظمات متحكمة إلى منظمات ممكنة . (نصر , 2008) .

"التمكين لغويا من الفعل مكن , بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما , أو زاد من قدرته وقوته أو يجعل للشخص مكانة ومنزلة " . (أبو النصر , 2008 , 133)

ومن التعريفات لتمكين: تعزيز قدرات الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم وبدون ارشاد الإدارة فههدف التمكين توفير ظروف تسمح لكافة الموظفين بأن يساهموا وبأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر . (جودة , 2004)

ويعرف التمكين بأنه حصول الفرد على السلطة اللامركزية للقيام بالمهام المكلف بها مع تحمله مسؤولية التمكين بشكل كامل , وهو قوة داخلية للفرد تساعد على اتخاذ القرارات التي يحتاجها في المؤسسة وتشعره بالاستقلالية والرضا في الحياة المهنية . (عبد المنعم ومصطفى , 2008) أما جلاب (2011) فأشار إلى التمكين بأنه السماح للأفراد لإتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الأعمال المناطة بهم في الوقت المحدد.

ومن تعريفات الخشالي وآخرون (2011) بأن التمكين يمكن تعريفه من ثلاث جوانب وهي :

1- التمكين كتصرف : ويشير إلى منح القوة للشخص الذي يراد تمكينه.

2- التمكين كعملية : العملية التي تقود إلى تجريب استخدام القوة .

3- التمكين كحالة نفسية : يتمثل في الإدراك المحسوب للتصريف .

ومما تجدر الإشارة إليه ذكر التمكين في القرآن الكريم بقوله تعالى: "وكذلك مكنا ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث " وقوله تعال : " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأمنها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين " .

ومن هنا فإن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض ، اذ يتطلبا تحضير الأفراد للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية اكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر ، لذا فإن توجه الإدارة للتمكين يؤدي إلى ظهور المنظمة الممكنة التي تفوض فيها صلاحيات أكبر للمستويات الأدنى (الطائي وقداة ، 2008)

و فرق مصطفى (2005) بين التفويض والتمكين في النقاط الآتية :

التمكين	التفويض
اتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع	تفوض السلطة في مجالات محددة بدرجة محددة
النجاح ينسب للمفوض الممكن والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
في التمكين تتاح للمفوض قيادة ذاته	في التفويض يقاد المفوض
ان أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج	ان أخطأ الفرد قد يسحب التفويض
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى أو يعدل نطاقه
المعلومات على اتساع بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض

ويمكن اجمال القول عن التمكين بأن التمكين الإداري استراتيجي منظمة ومهارة جديدة تهدف إلى منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم ذاتيا , وتطوير قدراتهم وشخصيتهم وتوفير البيئة المناسبة لذلك حسب ما عرفه (الطراونة , 2011)

نلاحظ من الجدول السابق الفروق بين مهارة التفويض , ومهارة التمكين , ويتبين لنا أن التمكين أعم وأشمل , كما أنه بلا شك هو صلاحياته أوسع وبالتالي فهو أكثر نطاقا في منح الثقة للمرؤوسين , وفي المقابل أن شخصيات وقدرات الأفراد تتفاوت فهناك من يستحق تفويضا , وهناك من يستحق تمكينا .

ج- علاقة تفويض باللامركزية الإدارة :

يقصد باللامركزية في الإدارة تعدد مصادر النشاط الإداري ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة , فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاته

الإدارية وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية والذي يعرف بالرقابة الإدارية وأما على أساس تربوي وظيفي ويطلق على دوائرها باسم الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية. (أبو ناصر, 2008)

ومن التعريفات الأخرى للامركزية ما عرفته العبرية (2010) المركزية الإدارية بأنها ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم من الهيكل التنظيمي وهي الإدارة العليا (الرئيس) كما أشارت إلى توضيح العلاقة بين المركزية واللامركزية والتفويض بأنه كلما توسع التفويض إلى مستويات إدارية منخفضة أقرب ما يكون إلى التنفيذ فهذا يشير إلى لا مركزية في السلطة, والعكس من ذلك كلما مال الرؤساء إلى تركيز السلطة في أيدي أفراد محدودين بعيدين عن التنفيذ من حيث المكان والمستوى الإداري كلما أشار إلى مركزية السلطة وهذا ما أشار إليه (إبراهيم رزق , 2003) بأن المركزية هي أن تتفرد الإدارة المركزية بالإشراف على التعليم إدارة أو هيئة أو سلطة واحدة تسيطر عليه وتوجهه الوجهة التي تراها دون أن تشاركها في ذلك سلطة أو هيئة أخرى, بحيث يكون لتلك الإدارة فروع في المناطق المحلية ولكنها لا تستطيع أن تتخذ قرارا ما لم يكن هناك توجيه من السلطة المركزية.

وتصف مصطلحات المركزية واللامركزية الدرجة العامة لوجود أو ممارسة التفويض داخل المنظمة, ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية بأنهما نهايتين متعاكستين على مدرج التفويض, ويمكن تفسير المفهومين ب: كلما زاد الاتجاه نحو تركيز اتخاذ القرارات وقصرها على مستويات إدارية معينة فإن ذلك يعني المركزية في اتخاذ القرارات (مركزية السلطة). أما إذا زادت وحدة انتشار القرارات فإن الاتجاه يكون نحو اللامركزية (لا مركزية السلطة). (محمود, 2011)

ويمكن القول أن المنظمة تكون شديدة اللامركزية في حالات منها: كلما تعاضم عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى, كلما ازداد القرب بين المستوى الذي يتخذ فيه القرار والمستوى المعين الذي يطبق فيه, كلما ازدادت درجة أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى, كلما انخفضت درجة مراجعة الرؤوس لرئيسه في اتخاذ القرارات وكلما كانت أساليب الرقابة المفروضة على المدير ضيقة وتتم بصورة استثنائية. (العلاق, 2008)

وأوضح (الشبلي, 2010) في دراسته بأن المركزية هي من المستويات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري, حيث أن تركيز السلطة في يد الوزارة والإدارة العامة للتربية والتعليم, فيما يخص تنظيم العمل ولوائح سير العمل, وكذلك تمسك الكثير من القيادات داخل المدارس بأسلوب مركزية القرارات, وعدم التفويض للسلطات للهيئات التدريسية سببا في فشل الإبداع الإداري.

كما أكد (حرز الله, 2007) بأن اللامركزية تعطي مزيدا من الاستقلال والتفويض للإدارة التعليمية ومديري المدارس, كما أنها تؤدي إلى زيادة دور الهيئة التدريسية والعاملين في الحقل التعليمي في تحسين العملية التعليمية وتطويرها, وتحقق أكبر قدر من الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي زيادة فاعلية الإدارة التعليمية والمدرسية وتحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد.

نستنتج مما سبق ونلاحظ من مفهوم اللامركزية في الإدارة أن هناك سلطة رسمية مركزية تمارس على الدوائر اللامركزية كالمديريات والمدارس وتكون تلك السلطة متمركزة في وزارة التربية والتعليم. أما المركزية واللامركزية في المدارس فنلاحظ أن المدارس تقع بين المصطلحين تارة بين مركزية السلطة , وتارة اللامركزية السلطة .

التفاوت في السلطة :

يمثل التفاوت في السلطة بعد من الأبعاد الثقافية التي اهتم بها العديد من الباحثين , ويقصد بها إلى أي مدى يتوقع ويقبل الأفراد القوة موزعة بشكل متباين بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي , كما يعكس مدى احترام الأفراد لهيكل السلطة والترتيب في المنظمة , فالأفراد في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة يتفاوتون في السلطة , يعتقدون بأهمية المشاركة في السلطة بين الرئيس والمرؤوس , أما في المجتمعات ذات الثقافة العالية , فيعتقدون أنه يجب على المرؤوس أن يلعب دور الفرد الذي يتبع أوامر وتعليمات رئيسه.(السكرانه,2010).

ثالثاً : أهداف تفويض السلطة وأنواعها :

1- أهداف تفويض السلطة :

ذكر الأغبري (2006 ,) أنه يتم تفويض السلطة تحقيقاً للأهداف الآتية :

- يخفف العبء على مدير المدرسة .
- إعداد الصف الثاني من المديرين ويبرز قيادات إدارية جديدة.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والانتماء للمؤسسة .
- تسهيل الإجراءات على مراجع إدارة المدرسة .
- تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار .
- إتاحة الفرصة للمدير المدرسة للاهتمام بالأعمال الأهم كالتخطيط .

2- أنواع تفويض السلطة :

اتفق حافظ (2010) والصيرفي (2009) أن هناك أنواعاً مختلفة للتفويض ومن هذه الأنواع هي :

• التفويض إلى أسفل :

يقصد به أن يفوض الرئيس الأعلى إلى من هو أدنى منه بعض اختصاصاته .

• التفويض إلى أعلى :

يقصد به التفويض للمساهمين في مجلس إدارة المنظمة لأداء أدوار معينة .

• التفويض المباشر وغير المباشر :

ويعتبر التفويض مباشر عندما لا يتدخل طرف آخر في العملية التفويضية ويعتبر غير مباشر

في حالة وجود وسيط .

- التفويض الرسمي وغير الرسمي :

إذا كان عن طريق قواعد مكتوبة تتضمنها قوانين أو أوامرهو رسمي, أما اذا كان يستند إلى العادات والتقاليد والتقاليد فهو غير رسمي .

- التفويض الصريح والضمني :

يكون التفويض صريحا عندما يبلغ به الشخص المفوض إليه كافة العاملين في التنظيم , ويكون التفويض ضمنيا نتيجة لتوزيع عمل أو احترام تقاليد .

- التفويض العام والتفويض الخاص :

يقصد بالتفويض العام أن يعهد الرئيس إلى المرؤوس بمجموعة من الاختصاصات أما التفويض الخاص فيكون من أجل مهمة معينة .

- التفويض المؤقت والتفويض الدائم :

يكون التفويض مؤقتا لظروف طارئة وفترة معينة , أما التفويض الدائم فلا ينتهي سريانه إلا بصور قرار من الرئيس أو الشخص المفوض بإنهائه .

- التفويض المشروط والغير المشروط :

يكون مشروطا عندما يتطلب عمل التابع قبل إجراءه الحصول على موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى , ويكون غير مشروط عندما يكون المفوض إليه حرا في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات.

- تفويض السلطة وتفويض التوقيع :

فتفويض السلطة يعني نقلها من جهة أعلى إلى جهة أدنى , أما تفويض التوقيع فيعني تفويض سلطة عليا سلطة أدنى منها في التوقيع على بعض القرارات الإدارية .

- التفويض المبسط والتفويض المركب :

يقصد بالتفويض المبسط أن تفوض سلطة عليا جزءا بسيطا من اختصاصاتها إلى سلطة أدنى أما التفويض المركب فيقصد به أن يتم تفويض جزءا كبيرا من اختصاصات السلطة العليا إلى عدد من السلطات الأدنى .

- التفويض الجانبي :

تتم بين الرؤساء المختصين وسلطاتهم المركزية المختصة .

وأشار (Akinsolu) إلى هذا النوع من التفويض باسم التفويض الطرفي وعرفه بأنه التفويض الطرفي : في هذه الحالة يقوم المدير بتنفيذ الواجبات أو التصرف نيابة عن مدير آخر.

ومن أنواع التفويض ما أشار إليه (السيد , 2007 , 90) إلى نوعين من التفويض لم يتم ذكرهم سابقا وهما :

• التفويض الأمر والتفويض بالمسؤولية :

التفويض الأمر ويقصد به الأمر فقط " اذهب لهذا , وتوجه لذلك , وافعل هذا وافعل ذلك "

ومعظم الأشخاص ينتهجون التفويض الأمر كتصور ذهني لهم , والتفويض الأمر هو الإشراف على كل خطوة في وسائل العمل .

أما التفويض بالمسؤولية ويقصد به التركيز على النتائج بدلا من الأساليب , وهو يمنح الناس اختيار الأسلوب ويجعلهم مسؤولين عن النتائج , ويشتمل التفويض بالمسؤولية على التزام وتفاهم متبادل واضح وصريح فيما يتعلق بالتوقعات .

نلاحظ مما سبق أن هناك أنواع كثيرة للتفويض يمكن أن يستخدمها المدير , ومن وجهة نظري فإن نوع التفويض الذي يختاره المدير يعتمد على حسب المهمة المراد تنفيذها , وعلى حسب الصفات التي يتمتع بها المفوض إليه , كذلك على حسب الموقف نفسه الذي يستدعي التفويض وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على شخصية المفوض ونظراته الثاقبة للأمور , ومن وجهة نظري فإن التفويض المباشر , والرسمي , والمشروط هو من أفضل أنواع التفويض , كذلك التفويض الذي يعتمد على فترة زمنية محددة لأن المفوض إليه في التفويض المشروط يكون مقيداً لا يمكن أن يتجاوز المفوض أو الحرية في العمل كما يشاء أما التفويض المحدد فيمكن أن يلغى قبل أنتهاء الفترة إذا ما طرأ أي أمر في عملية التفويض .

رابعاً : مبررات التفويض :

التفويض لا يتم عبثاً , إنما هناك أسباب تكمن وراء التفويض وهي :

- كل رئيس لديه طاقة محددة .
 - مهما تنوعت خبرات الرئيس وتعددت , فلا يستطيع أداء كل شي بمفرده وبفاعلية مستمرة
 - تدريب المرؤوسين وإعطائهم فرصة التطوير الذاتي من مسؤوليات المدير . (مصطفى
- 2005,

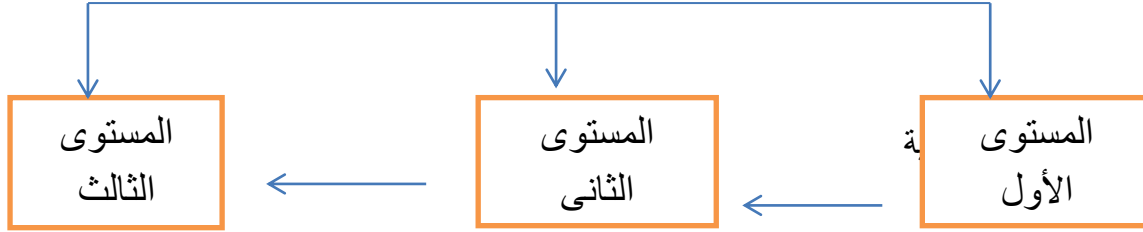
ومن المبررات الأخرى لتفويض ما أشار إليه (محمد, 2008) ومنها :

- ضيق وقت المدير .
- تعقيد القواعد والأساليب الحديثة التي تؤدي إلى زيادة الحاجة للمختصين .
- الحاجة إلى تدريب صف إداري ثاني , اعدادا لإحتياجات المستقبل .

خامساً : مستويات التفويض وعناصره :

1- مستويات التفويض :

أشار (الصيرفي, 2008, 68) أن هناك ثلاثة مستويات للتفويض كما هي موضحة في الشكل الآتي :



شكل (1) مستويات التفويض

المستوى الأول :

يقتصر التفويض على إصدار القرارات المتعلقة بمعدلات ومستويات الجودة المقبولة؛ حيث يعلن المرؤوس بما يجب أدائه من أعمال وكيفية هذا الأداء , ثم يتم التحرك التدريجي نحو السماح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم عن كيفية الأداء ومناقشتهم فيما يبدون من آراء وبعد فترة من الزمن تظهر قدرات ورغبات المرؤوسين في تحمل المزيد من المسؤولية، ومن ثم يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الثاني للتفويض.

المستوى الثاني :

يسمح هذا المستوى من التفويض للموظف في أن يقرر كيفية أداء العمل وبأي معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة وعلى أي مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعية . وبعد فترة من الزمن يتم التأكد من مدى مقدرة ورغبة المرؤوس في الأداء بالمستوى المطلوب يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الثالث من التفويض.

المستوى الثالث :

يصبح هذا المستوى ملائماً عندما يحقق المرؤوسين مستوى عالياً من النضج الوظيفي؛ حيث يمنح المرؤوس جانبي من المسؤولية والحرية في صنع القرارات، ويقرر ما يجب عمله وكيف يتم الأداء وهنا يجب مساندة المرؤوسين في القرارات التي يتخذونها مع التنوع في درجة التأثير.

2- عناصر تفويض السلطة :

أوضحت الباحثة فيما سبق أن التفويض عبارة عن منح وإعطاء السلطة من المدير في مستوى إداري أعلى إلى المرؤوسين في مستوى إداري أدنى لإنجاز عمل محدد , وفي هذا المبحث التالي نوضح أن للتفويض عناصر مهمة يجب أن يمنحها المفوض إلى المفوض إليه ومن هذه العناصر كما أوردها الزهيري (2008) :

- تفويض السلطة : فعندما يتم تفويض السلطة من المدير إلى المرؤوس فإن ذلك يعني أن المرؤوس قد تلقى الدعم في التصرف تماما كالمدير , ولكن يحق للمدير الإحتفاظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة إليه أو سحبها إذا استدعى الأمر.
- إسناد السلطة : وهو تحديد المهام المطلوب أدائها من المرؤوس بعد عملية التفويض وأوضح أن تحديد المهام يتم عن إعطاء المفوض للمفوض إليه تعليمات صريحة وواضحة لما هو متوقع منه , وأن درجة الدقة المطلوبة في تحديد الواجبات والمهام تعتمد على عدة عوامل منها : طبيعة العمل المطلوب القيام به , الوقت المتاح , الأفراد المسند إليهم العمل وخبرات المدير السابقة .
- ومن ضمن إسناد السلطة ما ذكره البرادعي (2010) من تحديد المهمة أثناء التفويض , وتحديد تاريخ انتهائها , مع توفير متطلبات التنفيذ , فلا يترك المفوض إليه يعمل دون توفير جميع الإمكانيات التي تساعد على تنفيذ المهمة .
- المساءلة : وهي خلق التزام لدى المرؤوس لتحقيق أداء محدد لمهمة محددة , وبالتالي فهو عرضه للمساءلة من قبل الرئيس المباشر عن حسن استخدام السلطة , وعن إنجاز المهمة الموكلة إليه بموجب التفويض. (السيد: 2009, 140)
- وأشار حامد (2009) وأكد على جميع النقاط السابقة وضرورة مراعاتها مع اختلاف الصياغة والمسمى , حيث أطلق عليها جوانب التفويض وحددها في ثلاث نقاط أساسية هي:
أن يحدد المدير مسبقا مرؤوسا معيناً للقيام بالعمل , أن يعلم المدير المرؤوس بأنه المسؤول أمامه عن مستوى أداء وانجاز العمل المحدد إليه وهو ما ذكرناه سابقا ب(المساءلة) وأن يفوض المدير بالسلطة المناسبة حتى يتمكن المرؤوس من انجاز العمل الذي حدده.
- ومن خلال قراءتي واطلاعي على مراجع متعددة فإنني أجد اتفاقا واضحا بين المراجع السابقة وبين كل من (الزهيري، 2008) و (مرسي، 2006) حيث اتفقوا في كتاباتهم على عناصر التفويض المذكورة سابقا .

سادساً: مبادئ التفويض الفعال :

- أشار علماء الإدارة أن هناك مبادئ رئيسة للتفويض السلطة تساعد على إرشاد المدراء في مهمة التفويض , وأنه لا بد من الإعتراف بتلك المبادئ وعدم تجاهلها عند تطبيق التفويض , لأن تجاهلها قد يؤدي إلى عدم فاعلية التفويض وإخفاقه ومن هذه المبادئ ما أشار إليه كل من: مرسي (2006) ومحمود , علاء الدين (2010) حيث أشاروا أن هناك عدة مبادئ للتفويض الفعال منها :
- مبدأ التفويض بالنتائج المتوقعة : يقصد به الربط بين التفويض وقدرة المرؤوس على تحقيق النتائج .
- مبدأ التحديد الوظيفي : بمعنى التفويض وفقا للوظيفة المحددة للمرؤوس , وهذا يساعد المرؤوس على انجاز المهمة المفوضة إليه.

- مبدأ التدرج : ويقصد به التفويض من الأعلى إلى الأسفل .
 - مبدأ مستوى السلطة : أي تناسب التفويض مع السلطة التي يمتلكها المفوض.
 - مبدأ المسؤولية المطلقة : أي المسؤولية الكاملة للمفوض إليه بمجرد قبوله التفويض .
 - مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .
 - مبدأ وحدة القيادة : وهذا المبدأ يشير إلى أن المرؤوس لا يسأل إلا من قبل شخص واحد وهو رئيسه (شريف وآخرون ، 2008).
- ومن المبادئ الأخرى للتفويض التي أشار إليها المعاينة (2007) هي : التفويض من حيث النتائج المنتظرة , مبدأ إطلاق المسؤولية ومبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية وقصد بها أن تتعادل السلطة المنوطة مع المسؤولية الملقاة .
- وأشار القريوتي(2006) وعباس , علي وآخرون(2001) إلى مبادئ أخرى للتفويض الفعال وعبر عنها بمسمى اعتبارات في عملية تفويض السلطة ومنها :
- مبدأ قبول السلطة : وهو التأكد من أن المرؤوسين يفهمون ويقبلون السلطة المفوضة إليهم .
 - مبدأ الإشراف من الرئيس : وهو إشراف الرئيس على المرؤوسين والاستماع لملاحظاتهم .
 - مبدأ تحديد الواجبات المفوضة : أن يحدد الرئيس الواجبات المفوضة للمرؤوسين ومعايير الأداء , وترك حرية التصرف لهم ضمن حدود معينة .
- نلاحظ مما سبق أنه إذا تم مراعاة تلك المبادئ أثناء عملية التفويض فإن التفويض سيكون فعالاً ويحقق نتائج جيدة , وإن واجهت التفويض بعض الصعوبات فسيتم التغلب عليها ما دامت هناك مبادئ تم التفاهم عليها من الطرفين المفوض والمفوض إليه , إلا أنني أخالف وجهة النظر في مبدأ المسؤولية المطلقة , وهو تحمل المرؤوس كافة المسؤولية , فالمسؤولية هنا لا بد أن تكون عملية مشاركة بين الطرفين إن لم يتحملها الرئيس بأكملها وهذا هو ما أشارت إليه معظم الأدبيات الإدارية بأن التفويض هو جزء من الصلاحيات مع تحمل المدير مسؤولية التفويض.

سابعاً : جوانب التفويض :

- إن عملية التفويض لا تتم بصورة عشوائية أو بصورة كلية لجميع المهام , إنما هناك جوانب يمنحها المفوض للمفوض إليه ومنها :
- أن يعهد الرئيس ببعض مهامه إلى أحد مرؤوسيه , ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بالمهام بالصورة المطلوبة .

- إعطاء سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الإداري الأدنى في التنظيم , أو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين .
- أن يعهد صاحب الاختصاص إلى شخص آخر بممارسة جانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء المسؤولية عن هذه الاختصاصات أمام الإدارة العليا .
- أن يعهد المدير ببعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه
- إسناد الأنشطة الوظيفية والسلطة إلى أفراد محددين في داخل المنظمة. (الزهيري , 2008).
- وأضاف (البوهي ، 2011) أن من الجوانب التي ينبغي مراعاتها كنقاط أساسية في مراحل التفويض هي :
 - تحديد الأعمال المراد تفويضها :يقصد به تنظيم العمل تنظيماً دقيقاً يتحدد بقدرة الفرد وإمكاناته وكذلك بحيث يتعد عن العشوائية في التفويض بعدم ترك التفويض مفتوحاً دون تخصيص للأعمال .
 - الوقوف على إمكانات الأفراد المفوضين :يقصد به أن يكون الشخص المفوض إليه السلطة على كفاءة من ممارسة السلطة المسندة إليه ومناسبة لقدراته العقلية والجسمية .
- يتضح مما سبق , إنه مهما تعددت جوانب التفويض من قبل الرئيس للمرؤوسين في الإختصاصات المهام والأنشطة إلا أن مسؤولية تلك المهام يتحملها في النهاية الرئيس المباشر .

ثامناً : أهمية تفويض السلطة :

لم يناد علماء الإدارة بالتفويض عبثاً , إنما هنالك أهمية ترجع للتفويض , وليس أي تفويض يحقق المزايا والأهمية المطلوب فقط التفويض الفعال هو الذي يحقق ذلك وانقسمت مزايا التفويض إلى أقسام منها ما يعود على :

1- أهمية التفويض للمفوض (المدير) :

وأشار كل من الزهيري(2008) وعليان (2010) إلى أهمية التفويض في عدة نقاط منها :

- التركيز على القضايا والأنشطة المهمة :

فالمدير الذي لا يفوض سلطاته يجأ بالشكوى عادة , فنجده يردد عبارات منها : يجب أن أكون في عدة أماكن في وقت واحد , ضغط في العمل , ليس لدي وقت كاف , فبتالي إذا كانت شكوى المدير من قلة الوقت وضغط العمل؛ فإن السبب الرئيسي يرجع في ذلك إلى إنهم لا يفوضون , وربما يرجع السبب في ذلك إنهم يجهلون قاعدة أساسية في الإدارة , تقضي بأن يفوض المدير ما يستطيع تفويضه حتى يجد الوقت الكافي للقيام بمهامه الأساسية من ابداع وتجديد وتحفيز وتنظيم .

- التقدير الذاتي :

لاشك أن التفويض سيحقق للمدير الشعور بالإنجاز والتقدير الذاتي , من خلال مساعدة الآخرين على التطور , فكلما نجح المفوضون في أعمالهم وحصلوا على الثناء , فهذا ينعكس إيجابا على إن لديهم مدير ناجح أكسبهم أساسيات التفويض مما يشعر المدير بالفخروالإعتراز .

- مهارات إدارية أساسية :

إذ إن التفويض والتدريب في عالمنا الحالي يعتبران مهارة أساسية لا بد أن يكتسبهما المدير الجيد , فامتلاك المدير لمهارة التفويض تصقل من خبراته ومهاراته الأساسية وتجعله مدير ناجح ومتطور مما ينعكس على أفراد مؤسسته .

- البحث عن واجبات وأعمال مثيرة وممتعة :

عندما يفوض المدير جزء من صلاحياته , يصبح لديه متسع من الوقت للبحث ومتابعة واجبات ممتعة تطور من عمل المنظمة . (توني آثر تون , 2003).

أشار النجار (2008) إلى بعض النقاط التي أشار إليها الزهيري(2008) وعليان(2010)ولكن مع فروق بسيطة في المسمى فقط , ولكن المغزى كان واحدا حيث أشار إلى أهمية إدارة الوقت وهي نفس النقطة التي تشير إلى التركيز على القضايا والأنشطة المهمة , وكذلك إلى الفعالية الذاتية وأشاروا إليه بالتقدير الذاتي , وكذلك التفوق الإداري وأشاروا إليها بالبحث عن واجبات وأعمال مثيرة .

ومن ضوء المنطلق السابق يمكن أن نجمل القول ما أكدت عليه العديد من الدراسات والأبحاث أن المدير الذي يحتفظ بجميع السلطات في يده يقضي ما يزيد على 75% من وقته في أعمال يمكن أداؤها من قبل مرؤوسيه وبنفس النسبة سيتمكن المدير من أداء أعماله لو قام بعملية التفويض . (أبو النصر, 2009).

ومما لاشك فيه إن التفويض مهارة مهمة من مهارات المدير الناجح , فلولا التفويض لم يجد المدير وقتا لتأدية العمليات الأساسية في الإدارة , ولولاه أيضا لفقدنا روح المنافسة بين المرؤوسين ولضعفت ثقتهم بأنفسهم و يصبح العمل جامدا لا تجديد فيه .

2- أما الفوائد والأهمية من وراء التفويض للمرؤوسين هي:

- تدعيم ثقة المرؤوسين بأنفسهم ومعاملتهم كأفراد ناضجين :

التفويض هو بداية الطريق إلى الإفادة من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم , إذ له جانب تحفيزي , فالشخص الذي يشعر أنه يقوم بعمل له معنى وأهمية يكون حافزا له على مضاعفة جهوده.

- الشعور بالرضا نتيجة التفويض :

إن تفويض الواجبات الممتعة والتي تنسم بروح التحدي والابتكار , من شأنها أن تبعث على الشعور بالرضا لدى المفوض إليه , لأن أي وظيفة على مر الأيام قد تصبح مملة من خلال القيام بنفس الأعمال الروتينية , لكن مع التفويض يصبح هناك نوع من الإثارة والمتعة عند الطلب من الموظف للقيام بشيء جديد , كما أنه يشعر الموظف أن هناك من يحترمه ويثق به وهذا ما يزيد من التقدير الذاتي للموظف . (أبو شيخة , 2011).

وأضاف آثر تون (2003) من الأهمية التي تعود للمرؤوسين مهمتين وهما :

- إثراء الوظائف :

عندما يتعلم المدراء كيفية التفويض للمزيد من الواجبات التي تتسم بالتحدي , والتي كانوا يمارسوها بأنفسهم لفترات طويلة , فإن وظائف المرؤوسين تصبح ممتعة أكثر وغنية بالتجارب والخبرات حينما يتم تفويضهم .

- إذكاء روح المبادرة لدى العاملين :

إن منح العاملين للتفويض والمزيد من المسؤوليات ودرجة من الصلاحية , يذكي روح المبادرة إليهم , إضافة إلى الخيال الذي يستخدمونه في أعمالهم , واعتمادهم على قدراتهم الشخصية وعرضهم لأفكار ومقترحات جديدة .

- " تحقيق التعاون والتلاحم بين المستويات الأعلى والأدنى " . (علميات , 2007 , 136) .

مما سبق ومن خلال بحثي واطلاعي لقد أوضح الكثير من الباحثين في العلاقات الإنسانية إن حماسة الأفراد للعمل ومثابرتهم عليه ترفع من روحهم المعنوية , إن شعور الموظف بأنه جزء من السلطة يزيد من ثقته بنفسه , ويدفعه إلى استغلال قدراته وخبراته , كما إن سماح الرئيس للمرؤوس ببعض المهام حتى لو ارتكب خطأ أثناء تأديته للمهام , فإن ذلك يتيح له أن يتعلم من أخطائه , وعلى الرئيس في هذه الحالة توجيهه من خلال النقد البناء وليس النقد الهادم .

3- أما الأهمية والفوائد التي تعود على المنظمة منها :

- تطوير العمل :

ويقصد به إن المرؤوس أكثر قربا من الرئيس لمواقع التنفيذ , مما يتيح له سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات بمساعدة مرؤوسيه في بعض الأمور دون الرجوع إلى المستويات الأعلى . (أبو شيخة , 2002) .

أشار (ارثر تون , 2003) إن من الفوائد والأهمية التي تكتسبها المنظمة من التفويض ما يلي :

- تطوير عمل الفريق :

إن تفويض الواجبات للفريق , من شأنه أن يتيح للموظفين العمل والإتصال مع أشخاص لم يسبق أن عملوا معهم من قبل , ولا شك أن ذلك سيعزز عمل الفريق سواء كان على مستوى الفريق أو المنظمة .

- توزيع أعباء العمل بشكل متوازن :

تعاني بعض المنظمات من مشكلة عدم المساواة في أعباء العمل , فبعض الموظفين مثقلين بالأعمال أكثر من الآخرين , ومن هنا فالتفويض يضمن التوزيع المتوازن , والمتساوي للأعمال وضمن إنجازها جميعا .

- إضفاء المرونة على عمل المنظمة :

فمن فوائد التفويض إنه يساعد على توزيع الواجبات وبالتالي توسيع قاعدة المهارات بينهم , وزيادة المرونة , وهذا يساعد على بناء درجة معينة من التخطيط الطارئ للمشكلات التي قد تطرأ .

• الإقتصاد في التكاليف :

فالمؤسسات التي تدير أعمالها بفعالية أكثر يتم إنجاز الواجبات في الوقت المحدد وبتكاليف أقل , فإذا كان المدير لا يفوض وينجز أعمال يستطيع الموظفين القيام بها فهذا يعمل على إضاعة الوقت وزيادة التكاليف للمنظمة , أما إذا كان يمارس التفويض وبالطريقة الصحيحة فإنه يعمل على استثمار الوقت وزيادة الإنتاجية للمنظمة .

أما العلاق (2010) فذكر أن من فوائد التفويض للمنظمة هو :

• تسهيل عملية الإتصال والتواصل في المنظمة :

عملية الإتصال تتأثر بعامل تفويض السلطة , فإذا كان التطبيق الإداري قائم على أساس التفويض واللامركزية في اتخاذ القرارات , فإن ذلك سيؤثر على الاتصالات بالسرعة والفاعلية والعكس يحصل في حال تسلط المركزية , فإن عملية الإتصال في المنظمة تصبح بطيئة وغير فعالة ومعقدة للجهود .

وأجمل (زيارة, 2009) تلك الفوائد بأن للتفويض فوائد جمة إذا ما تمت ممارسته بعناية فائقة , ومن أبرزها توفير الفرصة أمام المدير في النهوض بمسؤوليات إدارية جديدة تدخل بميدان تخصصه الوظيفي , وإن التفويض لا يكون للمهام الروتينية فقط , إنما لابد أن يتضمن مهام أخرى هي بحاجة إلى التحليل واتخاذ القرارات وحل المشكلات مما ينمي في المرؤوس القدرة على اتخاذ القرارات المتخصصة من ناحية , ومن ناحية أخرى يبعث فيها الثقة لتطوير مهاراته بشكل يجعله ينهض بأعباء أكثر أهمية مستقبلاً .

مما سبق يتبين لنا أن هناك أهمية كبيرة للتفويض تتفاوت ما بين أهميتها للمفوض (المدير) , والمفوض إليه (المرؤوس) والمنظمة , وأنه مهما كان هذا الاختلاف فإن المحصلة النهائية من التفويض هو اختصار الوقت , وتحقيق الإنتاجية والجودة في الأداء بأقل التكاليف , وفي نفس الوقت تحقيق المصلحة العامة للمنظمة ومشاركة العاملين وقناعاتهم , لأنهم شاركوا في اتخاذ القرارات .

تاسعاً : خطوات عملية التفويض :

أشار (الصيرفي, 2009) أن عملية التفويض تمر بعدة مراحل لا بد من وجودها لضمان سير التفويض الفعال وتتضمن هذه المراحل ما يلي :

أولاً : تحليل العمل (الوظيفة) .

ثانياً : تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين . (المهام والقرارات والمجالات القابلة للتفويض) .

ثالثاً: تخطيط تفويض الصلاحيات (تكوين فكرة كليه عن العمل , استعراض التفاصيل , تحديد المعايير الواضحة للأداء وتحديد وسائل الرقابة الفاعلة للتفويض) .

رابعاً : اختيار الأشخاص المناسبين الذين سنفوض إليهم الصلاحيات ويراعي فيهم (القدرات والإستعدادات , ما ينطوي عليه التفويض من تحديد للشخص المفوض إليه , ومدى حاجة الشخص إلى تفويض الصلاحيات).

خامساً : القيام بعملية التفويض نفسها وتتضمن (تحديد النتائج المتوقعة , تحديد مدى السلطات , تأكيد أهمية العمل المفوض لشخص , الإهتمام بعملية التواصل بين المفوض والمفوض إليه) .

سادساً : المتابعة : وتتضمن (جوب وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير في الوقت المحدد, التصرف على وجه السرعة عندما يتطلب الأمر اتخاذ إجراء تصحيحي , الإهتمام بالنتائج التروي قبل سحب الصلاحيات ومكافأة من يقوم بأداء ممتاز) .

أما (المكاوي , 2012) فقد أشار إلى خطوات التفويض في أحد عشر خطوة وهي :

- إعداد قائمة بأسماء كل الأشخاص الذين نرغب في تفويضهم .
 - تحديد إطار زمني لإنجاز كل عمل .
 - التوفيق بين مهارات الأفراد والأعمال المذكورة .
 - القيام بمقابلة كل شخص ونطرح عليه مواقف وكيف سيعالجها .
 - توضيح الموقف له , وإبلاغه بالتوقعات والتأكد من فهمه للموقف .
 - إشراكه في تحديد الهدف .
 - تحديد الإطار الزمني للعمل من قبل المفوض إليه .
 - تسجيل الخطة وكتابتها وإعطاء المفوض إليه نسخة منها .
 - وضع نظاما للاتصال وتقديم التقارير على حسب حاجة الموقف ومتابعة التفويض .
- وهذا ما أشار إليه (ديتمر , 2008) عندما تفوض لا بد أن يكون المفوض على دراية بالمفوض إليه , والعمل الذي يجيده كل منهم , والوقوف على نقاط القوة والضعف التي يمتلكها كل منهم , كذلك عليه اتخاذ القرار الصائب بتفويض الشخص الأنسب للقيام بالعمل على أكمل وجه.
- مما سبق نلاحظ أن عملية التفويض لا تتم بصورة عشوائية , إنما يجب أن تكون عملية مدروسة من جوانب متعددة , ويجب أن تكون منظمة , متبعين فيها الخطوات الصحيحة للتفويض حتى نجني الفوائد المقصودة من وراء التفويض , ولا ينتهي بنا التفويض إلى إسناد المهمة للمفوض إنما يجب متابعتها حتى النهاية.

عاشراً: صفات المفوض الناجح والمؤثر :

هناك عدة صفات يجب أن يمتلكها المفوض الناجح والذي يرغب بصدق أن يؤثر في الآخرين ومن

هذه الصفات ما ذكره البرادعي (2004) :

- يمتص المفوض التأديب من المستويات الإدارية الأعلى ولا يمررها لمرؤوسيه أي يكون عازلاً بين السلطة الأعلى والمرؤوسين , والهدف خلق جو من الحرية بينه وبين العاملين حتى يعملوا بفاعلية .
 - يتحكم في مشاعره حينما يتصل بمرؤوسيه , وخاصة في اللحظات التي يكون فيها الحكم لأول وهلة على الشخص المفوض إليه بأنه مخطئ .
 - أثناء فشل المرؤوسين في الوفاء بالتكليفات الموكلة إليهم , ينتهز الفرصة لمناقشتهم في الأخطاء الذين وقعوا فيها , عوضاً عن تأنيبهم .
 - الإحجام عن إبداء الملاحظات في المجالات التي يريد فيها لمرؤوسيه من اتخاذ القرارات بأنفسهم.
 - الرغبة في دراسة أفكار الآخرين دراسة جادة .
 - الثقة في قدرة المرؤوسين.
 - السماح للمرؤوسين بحرية تنفيذ الأعمال .
 - يستغرقون وقتاً في وصف المهام المفوضة بوضوح.
 - يتبعون ويشجعون عملية التغذية الراجعة .
 - يتحملون الأخطاء العفوية للموظفين عندما لا تسير الأمور كما هو مخطط لها.
 - يفهمون مهارات وقدرات الموظفين بعناية كافية لعمل اختيارات عقلانية صحيحة من بين الموظفين المتاحين .
 - الإستعداد لتقبل أفكار الآخرين وتشجيعهم على التفكير المستقل.
 - إعطاء الآخرين الفرصة في اتخاذ القرارات. (أبو الوفا وحسين , 2008) .
- وأضاف (حسين , 2004) مفصلاً مجموعة من الصفات للمفوض الناجح منها :
- قدرة المفوض في الحكم على قدرات المفوضين .
 - قدرة المفوض في استثارة دافعية المفوض إليه من خلال موضوع التفويض.
 - قدرة المفوض في إحكام الوظائف على ما تم تفويضه في ظروف معينة دون الإخلال بذلك.
 - فيما يتعلق بقدرة المفوض في الحكم على قدرات المفوض إليه من خلال :
 - تحديد المهمة المراد فيها التفويض تحديداً واضحاً .
 - تحديد المجال المسموح فيه للتفويض .
 - فيما يتعلق بإستثارة دافعية العاملين :
 - تحديد قدرات السلطة اللازمة للمفوض للقيام بالعمل المفوض إليه.
 - إتاحة الفرصة للمرؤوس أن يشترك في تحديد العمل الذي يفوض إليه ، والسلطة التي يتطلبها الإنجاز والمعايير التي تنم عليها المحاسبة.

- إصرار المفوض على قيام المفوض إليه بممارسة التفويض من خلال تقديمه للحلول البديلة واتخاذ القرارات .
مما لا شك فيه كلما كان المفوض (الرئيس) يتحلّى بمميزات شخصية تسعى للتفويض, وكلما كان مهتماً بمروسيه ويرغب في تنميتهم كلما انعكس ذلك على ثقة المرؤوس ورغبته في قبول عملية التفويض .

الحادي عشر : شروط التفويض وقواعده :

1- شروط التفويض :

إن التفويض عملية قانونية وإدارية , لذا تستلزم تحقيق شروط معينة لكي تتكامل أركانها وهذه الشروط هي :

• أن يكون التفويض قانونياً , بمعنى أن المدير لا يتمكن من تفويض أية صلاحية إذا لم يكن مخولاً قانونياً بتفويضها , ومن مصدر مادة قانونية .

• أن يكون التفويض مكتوباً : والهدف منه قرينة من قرائن الإثبات في حال حدوث خلاف أو نزاع حول تفسير الصلاحيات أو تجاوزها , بعكس التفويض الشفهي , فهو عرضة للتحريف والجدل في المواقف المستقبلية .

• أن يكون التفويض شخصياً : حيث يصدر التفويض محمداً إلى شخص معين يحتل منصباً معيناً .

• أن يكون التفويض علنياً : إن الإعلان والإشهار في التفويض أمر ضروري لكي يعلم كل من يهمه الأمر بأن الموظف الذي فوضت إليه صلاحيات معينة سوف يمارسها وعلى جميع مرؤوسيه الإذعان لأوامره والالتزام بتوجيهاته. (عبيدات , 2006)

نلاحظ مما سبق إن التفويض المشروط المرتبط بشروط معينة أفضل من حيث النتائج والمساءلة من التفويض الذي يمنح عشوائياً دون أي شروط , ولا تحديد مهام .

2- القواعد العامة لعملية التفويض :

بعد البحث والاطلاع , وبعد الكتابة عن التفويض والتعريف به من كافة المجالات , وفي نهاية المطاف من الفصل الثاني من المبحث الأول وهو الإطار النظري يمكن أن نجمل النقاط الأساسية لعملية التفويض , وهذه النقاط هي التي أشار إليها (البرادعي , 2006) وهي ما أطلق عليها بالقواعد الذهبية , وهذه القواعد يمكن أن أخصها في النقاط الآتية :

- أفضل طريقة لزيادة فاعلية السلطة التي يمتلكها الرئيس , هي أن يفوضها , لأنه إذا احتفظ بها سيفقدتها .
- العمل دائماً من خلال قنوات إدارية , فعندما يعطي الرئيس السلطة للمرؤوس , فلا يقضي على حقه وهو المتابعة وتقديم التغذية الراجعة .

- على الرئيس أن يفوض إذا وثق في الموظف , وفي قدرته على معالجة الأمور بحكمة وذكاء .
- تفويض السلطة للأخرين لا يقلل من مسؤوليات المدير , فهي تزيد قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر .
- على المدير تحديد المسؤوليات المفوضة بوضوح لكل مرؤوس , وعليه أن يبلغ باقي المرؤوسين بذلك وفي اللحظة التي فوض فيها .
- على المدير متابعة المفوض والتأكد من أداء المهمة , ولكن بالطريقة الصحيحة بحيث لا تتحول إلى رقابة زائدة .
- التفويض في الأمور التي يجب التفويض فيها , والإبتعاد عن التفويض في الأعمال غير المهمة للمرؤوس , وغير المحببة للرئيس .
- التحقق السريع من أي شكوى من سوء استخدام التفويض من قبل المفوض إليه .
- أن يشجع الرئيس على تحريك إتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى بشرط أن تكون في حدود السلطة المخولة إليه .
- تفويض السلطة هي أساس عمل المنظمات فهي وسيلة لمضاعفة الإنتاج .
- على المدير مساندة المرؤوسين ودعمهم عندما تحدث مشاكل .
- وأضاف (المخلافي, 2007) على تلك القواعد قواعد أخرى وهي :
- توضيح الأهداف مع شرح كاف لها .
- الوضع في عين الإعتبار الفروق الفردية بين العاملين أثناء التفويض .
- توفير المداخل المناسبة للوصول إلى المعلومات المطلوبة .
- الإعتراف بإنجازات المفوضين ومساهماتهم المهمة .
- التأكيد على مبدأ المكافآت وفقا للمسؤوليات الجديدة والنتائج المحققة .
- وأشار أبو شيخة (2011) والموسوي(2004): إنه من الضوابط التي تراعى في التفويض ما يلي :
- عدم جواز تفويض كل السلطات للمرؤوسين (التفويض الجزئي) .
- عدم جواز تفويض المسؤولية .
- عدم جواز إعادة التفويض .
- وأشار العلق (2008) إلى قاعدة وهي التفويض إلى المدى الذي يكون فيه القرار محليا أما المهام التي تكون فيها القرارات عامة وتؤثر على المنظمة ككل فلا تفوض .
- أما الرشيدة (2007) فذكر قاعدة من القواعد وهي :
- أن يكون التفويض قانونيا , مكتوبا , علنيا , جزئيا , واضحا ومحددا ومن القواعد التي أكد عليها علماء الإدارة التي يجب الالتزام بها أثناء التفويض هي :

• التزام الطرف الثاني بأداء الواجبات التي يكلفه به رئيسه عند قبوله للتفويض , ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها .

• إن لصاحب السلطة الأصلي الحق في استردادها في أي وقت , أما لفشل الطرف الثاني في القيام بالمهمة التي أسندت إليه على الوجه المرغوب , أو لإنتفاء الغرض من عملية التفويض.(ابو الحجاج ,2010).

أما السيد عليوه(2001) فأكد على عدة قواعد حتى يكون التفويض فعالا وهي :

- أن تكون السلطة الممنوحة بالقدر اللازم.
- أن يتفق التفويض مع المبادئ العامة للتنظيم.
- أن يكون لدى الرئيس استعداد لتقبل أخطاء المفوض إليهم.
- أن يكون لدى المدير الأستعداد لوضع الثقة في مرؤوسيه.
- أن يكون المفوض إليه قادرا على أداء الواجبات واستخدام السلطة المفوضة إليه.
- أن يكون التفويض واضحا ومحددا.

ويمكن أن أجمل القول عن التفويض بالنصيحة التي قدمها أبو أسحاق الشيزاوي التي يقول فيها :
" إنما الأمور كلها أمران صغير لا ينبغي أن يباشره (القائد) بنفسه , وكبير لا ينبغي أن يكلمه(يفوضه) إلى غيره , فمتى باشر صغار الأمور شغلته عن كبارها ومتى وكل كبارها إلى غيره أضاع أكثر مما حفظ ".(شوقي , 2009 , 261).

ومما سبق أختتم فصل التفويض بالعبارة التي أشار إليها (William.klimon,2005) بأن تفويض السلطة مرنة وواسعة , ولكن يجب منحها إلى الأشخاص الذين يمكن الوثوق بهم , ولهم القدرة على الإعتناء بالتفويض الممنوح .

الثاني عشر : محددات قبول السلطة من المرؤوسين ومحددات تفويض السلطة :

1- محددات قبول السلطة من المرؤوسين :

أوضح الشماع (2004) أن هناك عدة أسباب تجعل من المرؤوس أن يقبل الصلاحيات الموكلة إليه من الرئيس واحترامها في المنظمة ومن هذه الأسباب ما يأتي :

- القوى المجتمعية :

وهي عبارة عن ثقافة المجتمع التي تتضمن وجود أدوار محددة لمن يصدر الأوامر , ولمن يقوم بتنفيذها , فأعضاء المنظمة يعتادون على هذا النمط من العلاقة من خلال التنشئة الاجتماعية , فالأفراد يطيعون أوامر أفراد آخرين , وتعتبر هذه ظاهرة اجتماعية طبيعية , وفي كثير من الأحيان أعضاء المنظمة لا ينظرون بشكل ايجابي لمن يحاول دائما عصيان أوامر رئيسه .

• تشجيع منظومة المكافآت والعقوبات :

إن تشجيع المنظومة السابقة تجعل أفراد المنظمة ومنهم المدراء أنفسهم إلى تقبل الصلاحيات التي يمارسها المدير , إذ يتوقع من الفرد في هذه الحالة أن يذعن للأوامر إذا ما تم مكافئته كترشيحه للترقية أو حصوله على منافع أخرى , بعكس إذا ما تم تحدي الصلاحيات أو عدم تعاونهما فإنه توجه إليه العقوبات .

• الولاء المنظمي :

يؤدي الولاء المنظمي والإيمان بغرض الرسالة والهدف من المنظمة إلى قبول أفرادها للصلاحيات باعتبار إن ذلك من المهام الوظيفية للفرد .

• صفات القائد الشخصية :

فالمدراء الذين يتسمون بصفات القيادة المؤثرة لهم القدرة في التأثير على أفراد المنظمة من خلال اعجاب الأفراد بالصفات الشخصية لقائدهم وبالتالي قبولهم للصلاحيات الموكلة لهم .

نلاحظ مما سبق اختلاف محددات قبول المرؤوسين لتفويض السلطة والصلاحيات من الرئيس , فقد تكون شخصية المرؤوسين هي بحد ذاتها محدد وسبب كافي لقبول التفويض وهذا ينم عن سماته الشخصية ورغبته في التغيير والتجديد وإثبات الذات , وقد يكون قبوله تحدياً لرئيسه والزملاء في إنجاز ما هو مفوض إليه وبدرجة من الكفاءة والجودة .

2- محددات تفويض السلطة :

لكل منظمة ما يناسبها من درجة تفويض السلطة وفق بعض العوامل المحددة لذلك ومن العوامل التي تحدد تفويض السلطة ما يلي :

• حجم المنظمة :

فكلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما زادت عدد القرارات الواجب اتخاذها , ومن ثم زادت الأعباء على المدير في المستوى الإداري الأعلى , فيتطلب ذلك مزيداً من تفويض السلطة توفير للوقت والجهد .

• مدى خطورة القرار :

لا شك إن القرارات الهامة التي تتخذها المنظمة يصعب معها تفويض السلطة لمستوى إداري أدنى لإتخاذها , وعلى العكس من ذلك فالقرارات العادية والتي لا تمثل أهمية كبيرة يمكن أن يتخذها المديرون في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بتفويض من الإدارة العليا .

• مدى فعالية الرقابة :

فالتفويض ما لم يرتبط بنظام رقابي يتابع أداء المستويات الإدارية المفوض إليها حرية صنع القرار تصبح نتائجه غير مؤكدة .

• معيار تجميع الهيكل التنظيمي :

إذا اعتمدت المنظمة الهيكل الوظيفي فعليه متطلبات التنسيق بين الأقسام الإدارية المتخصصة تزداد وفق ذلك , مثل هذا التنسيق يتطلب أن تقوم تلك الإدارات باتخاذ قراراتها باستقلالية مما قد يتعارض مع قرارات الأقسام لأخرى , ويستدعي ذلك استبعاد الإدارة العليا عن التفويض , أما إذا اعتمدت المنظمة هيكل يعتمد على العملاء والمنطقة الجغرافية , فيكون التفويض يعتمد على الفروع والأقسام الإدارية لتسهيل العمل واتخاذ القرارات .

• مدى مهارة الأفراد في المستوى الإداري الأدنى :

ويقصد به تمتع الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بخبرات ومهارات ومعارف متخصصة ودقيقة في العمل مما يكون من المناسب تفويضهم في اتخاذ القرارات المتعلقة والخاصة بالمنظمة . (التهامي ,

2008).

ومن العوامل التي قد تؤثر على التفويض وتحدده ما أشار إليها محمد (2008) هي :

• فلسفة الإدارة :

فالفلسفة التي تؤمن بها الإدارة أحد العوامل المؤثرة على التفويض , وهي نظرة الإدارة إلى السلطة , فهناك من يحتفظ بالسلطة دعماً لقوته ونفوذه , والآخر من يفوض ويمنح سلطته للآخرين تحقيقاً لمصلحته ومصلحة المدرسة , وتحقيقاً لسرعة اتخاذ القرار .

• تاريخ المدرسة :

عامل من العوامل التي تؤثر على درجة التفويض , والمقصود خبرة المدرسة , فإذا بدأت المدرسة بالتفويض وجنت منه فوائد ومزايا , فإن ذلك يدعوها إلى التوسع في تطبيقه , أما إذا كانت خبرة المدرسة غير مشجعة فإنها تركز على المركزية .

الثالث عشر : معوقات التفويض الفعال وأخطاؤه :

1- معوقات التفويض الفعال :

نلاحظ إنه مهما خضعت عملية التفويض إلى أسس ومبادئ قبل التفويض ورغم الخطوات التي يتبناها المفوض إلى المفوض إليه إلا إن هناك معوقات تعيق من التفويض , ومن خلال البحث والأطلاع نلاحظ أن بعض علماء الإدارة أجمل العوائق بصفة عامة دون تصنيفها , والبعض الآخر صنفها إلى عدة تصنيفات , منها ما يعود للمدير , ومنها يتعلق بالمرؤوسين , ومنها يعود إلى طبيعة المنظمة بذاتها , وأشار كلاً من المكايي (2012) و جوزيف تي. ستراب (2001) إلى بعض تلك المعوقات وهي المتعلقة بالمدير :

• فقد السيطرة : بحيث يشعر المدير بفقد السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص آخر ليحل مكانه .

• ضياع الوقت : بمعنى أنه لا يثق في الآخرين , فيشعر أن التفويض مضيعة للوقت .

- فقد التحكم والنفوذ.
- ضياع المكافأة والتقدير .
- الخوف من اللوم.
- عدم إلقاء الأعباء على المرؤوسين , فيعتقد المدير أن عليه أن يقوم بالعمل بنفسه .
- عدم التحكم بنتائج التفويض .(مرسي , 2006).
- يكرهون مشاركة فضل النجاح مع الذين يعملون معهم .
- لا يثقون في الطرق والوسائل التي يستخدمها الموظفون .
- متعة المدير في تكرار المرؤوسين ومراجعتهم له والإستفسار منه بشؤون أعمالهم بين الفينة والأخرى مما يشعر المدير بمكانته وأهميته .
- وأجمل بعض علماء الإدارة أن للتفويض معيقان فقط هما :
- معوقات تنظيمية مثل : القناعة في تفويض السلطة , مناخ وثقافة المنظمة , حجم المنظمة ومستوى التكنولوجيا .
- معوقات نفسية مثل: الخصائص الذاتية والشخصية للمدير من حيث قبوله للتفويض ورفضه , ثقته بالمرؤوسين والخصائص الذاتية للمرؤوسين كالخوف من الفشل , وتحمل المسؤولية الملقاة من التفويض . (زيارة , 2009) .
- وللتفويض معوقات أخرى أشار إليهما كل من الصرن (2001) وعليان (2010) فقد قسموا معوقات التفويض إلى ثلاثة عوامل أساسية ومن ضمن معوقات المفوض هي :
- قلة الوعي عن عملية التفويض , وضعف الوعي بعملة التفويض ومزاياه .
- الرغبة في الوصول لدرجة الكمال وعدم تقبل الأخطاء وعدم السماح بها .
- نقص المهارات التنظيمية وغياب الرؤية الحديثة للإدارة وهي السعي في التوفيق بين الإهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين .
- اعتقاد المدير أنه ليس من بين مرؤوسيه من يستطيع القيام بالمهام على النحو المطلوب .
- رغبة الرئيس أن يكون الرئيس بحاجة إليه وعدم طلب المساعدة من شخص آخر حتى لا يفقد حبه .
- العجز عن استخدام وسائل المراقبة المناسبة على المهام المفوضة للمرؤوسين , مما لا يتيح للرئيس الإطمئنان الكامل عن حسن أداء المهام وإنجازها .
- ومن الممكن إجمال النقاط السابقة في ثلاث نقاط أساسية وهي ما أشار إليها (ماكسويل , 2009) أن هناك ثلاث عوائق رئيسة للتفويض وهي :

- الرغبة في الأمان الوظيفي : وهو الخوف من فقد ما نملك , فالقادة الضعاف يخشون بأنهم إذا ساعدوا المرؤوسين فسيؤدي ذلك بالتدرج إلى الإستغناء عنهم .
 - مقاومة التغيير : وخاصة التغيير إلى الأفضل , فتفويض السلطة بطبيعته يجلب تغييرا مستمرا , ويشجع الناس على النمو والإبداع , وكثيرا من القادة لا يتقبل ذلك .
 - نقص قيمة الذات : فالأشخاص الذين يشعرون بالقلق والخجل من أنفسهم نادرا ما يكونوا قادة جيدين , لأنهم يركزون على أنفسهم , وما يعتقدونه الآخرون حولهم من القبول والرفض , فهذا النوع لا يمكنه منح السلطة للآخرين .
 - عدم الرغبة في إضاعة الوقت في التدريب والتعليق .(الرشايدة , 2007) .
- ومن المعوقات التي تتعلق بالمفوض إليه ما ذكره كل من عليان (2010) والصرن (2010) وهي كالاتي :
- ضعف ثقة المرؤوسين بأنفسهم بسبب نقص الخبرة .
 - عدم ترحيب المرؤوس بقبول السلطة المفوضة إليه .
 - نقص البيانات والمعلومات والحقائق لأداء المهام المفوضة إليه .
 - الخوف من المخاطرة والنقد وخاصة النقد الهدام .
 - الخوف من تحمل مسؤوليات جديدة .
 - ضعف أو عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تشجع المرؤوسين على قبول المسؤوليات الجديدة .
- أما المعوقات التي تتعلق بالموقف والمدرسة ككل يمكن أن نجملها في :
- عدم القدرة على تحمل الأخطاء .
 - عدم اهتمام برامج التدريب التي تعقدها المديرية بإثارة العاملين ودافعيتهم نحو التفويض.
 - قلة الاهتمام بتدريب العاملين على المهارات المطلوبة في العمل.
 - قصور نظام تقييم الأداء الإنساني والإفتقار إلى نظام معلومات فاعل ينقل توجيهات مديري المدارس للعاملين بالمدرسة , ويهيئ لهم المعلومات الكافية عن التفويض.(محمد , 2008).
- مما سبق يتضح لنا تعدد المعوقات التي تعيق عملية التفويض , ومهما يكن من وجود تحديات لعملية التفويض فإنه لا بد من تحدي تلك المعوقات أولا من خلال المفوض وهو المدير إذ لا بد أن يقتنع بأن التفويض مزايا وأهمية له وللمرؤوسين , وبالتالي إذا كانت لديه القناعة بالتفويض يستطيع بعد ذلك بخبرته أن ينقل تلك القناعة إلى المرؤوسين .

2- أخطاء التفويض :

التفويض مهارة أساسية من مهارات الإدارة وله مزايا كثيرة , ولكن بالرغم من ذلك قد تواجهه أخطاء أثناء التفويض منها :

- تفويض مهام غير واضحة :يتمثل في نقص المعلومات المتاحة لمدير المدرسة عند تفويضه للعاملين مما يؤدي ذلك إلى ضياع الوقت والجهد .
- تفويض المهام لأفراد بعينهم : قد يكون لقدراتهم أو ثقته فيهم , وهذا يؤدي إلى عدم الاستفادة من كل الطاقات الموجودة بالمدرسة ,وبذر الأحقاد والصراع بين العاملين في المؤسسة .
- الاستئثار بالأعمال التي تشمل على أكبر قدر من التحدي : ويتم الاستئثار بقصد أن المدير يعرف كيفية القيام بهذه الأعمال أكثر من جميع العاملين الذين لديهم المعرفة والخبرة الفنية , ويشعرون أن تفويضهم للعمل يجعلهم بلا عمل حقيقي , وهذا هو الذي يحد العاملين من التعلم , ويحد من شعورهم بالكفاءة والحماس .
- عدم وجود ضوابط لعملية التفويض : وتتمثل في عدم تحديد الوقت اللازم لإنجاز الأعمال , عدم تحديد السلطات المتاحة للعاملين وهذا قد يؤدي إلى فوضى وقشل التفويض .
- تفويض غير الراغبين في تحمل المسؤولية : المفوض الناجح عليه أن يختار العاملين المفوض إليهم بعناية , وممن لديهم الرغبة والقدرة على تحمل التفويض وما يترتب عليه , وما ينأتى ذلك إلا بالتدريب والتحفيز وتقديم المكافآت لهم . (عبوي,2006).
- كثرة تفاصيل التفويض :ويتمثل في غموض الهدف الحقيقي من التفويض , وعدم استيعاب كثير من المعلومات المفصلة التي يوصلها المدير للعاملين . (فليه وعبد المجيد, 2009).

مما سبق نلاحظ أن هناك أخطاء قد يقع فيها المفوض , أخطاء قد تكون ناتجة من سوء التفويض وعدم اتباع الخطوات العلمية في التفويض , وأخطاء قد تحدث نتيجة ظروف دخيلة أو جديدة على عملية التفويض , وفي كلتا الحالتين لا بد للمفوض الناجح أن يأخذ الحيطة والحذر بوضع التدابير اللازمة لأي ظرف قد يطرأ على التفويض .

الرابع عشر : الأمور الواجب تفويضها والأمور التي لا يجب تفويضها :

1- الأمور الواجب تفويضها:

من خلال البحث والإطلاع على الأدبيات التربوية أشار العديد من علماء الإدارة أن هناك أعمال يجب تفويضها , وأعمال لا يمكن تفويضها لأنه يجب أن يتحمل مسؤوليتها المدير شخصيا , ومن الأمور التي يمكن تفويضها هي :

- الأعمال الروتينية الصغيرة : وهي أعمال يجب القيام بها سواء كان المدير حاضرا أو غائبا تعتبر هذه المهام مضيعة للوقت ولا تحتاج الى أداء المدير شخصيا (المكاوي، 2013).
 - العمل الذي يساعد على اختبار وتنمية أعضاء الجماعة التنظيمية : وهذا نوع من الأعمال يتحدى ذكاء العاملين وينمي قدراتهم .
 - مهمات الإتصال : الرسائل والمكالمات .
 - المهمات الكاملة التي يمكن تسليمها ككتلة من العمل .
 - المهمات التي تستهلك وقتا كالأنشطة التنسيقية والإدارية.(أحمد، 2007)
- ومن الأمور الأخرى الواجب تفويضها :
- احتياجات الأمن والسلامة .
 - تدريب العاملين الجدد على العمل.
 - مراقبة المستوى الصحي والنظافة والتغذية .
 - استخدام الأجهزة والمعدات المدرسية .
 - الصرف من بنود ميزانية المدرسة المعتمدة .
 - النشاط الإجتماعي والترفيهي.
 - متابعة السجلات والملفات والإحتفاظ بها .(محمد، 2008)

2- الأمور التي لا ينبغي تفويضها :

هناك أمور على الرئيس لا ينبغي أن يفوضها لأسباب عدة منها : إنه لا يستطيع تنفيذ تلك الأعمال إلا المدير نفسه ، عدم تقبل المرؤوسين لتنفيذ مهام من شخص آخر لأنها تتعلق بهم ومن هذه المهام هي التي أشار إليها البرادعي (2004) وهي كالآتي :

- المشكلات المرتبطة بالروح المعنوية للعاملين والإنضباط : فهذه المهام تكون على درجة كبيرة من السرية والحساسية .
- مراجعة الأداء : فهي جزء هام من عمل الرئيس وعليه أن يتابع أداء الأفراد بنفسه.
- المهام المعقدة أو المتخصصة : فالمهام المعقدة بدرجة كبيرة من الأفضل أن يؤديها المدير بذاته ، ويمكن أن يفوضها إذا وجد المرؤوس المؤهل ولديه الخبرة الكافية .
- الأعمال التي لا يعرفها الرئيس ولا يفهمها جيدا :فالمدير لا يفوض أمرا ما إذا كانت تنقصه المعلومات والبيانات عن ذلك الأمر ، لأنه سيكون في موقف ضعيف في حال فوضها ورجع إليه المفوض إليه للإستفسار عن أمر ما وهو يجهره ، لذلك لا بد أولا أن يستوعب ما يفوض.

- تحفيز العاملين وتقديرهم : فالمرؤوس دائما ما يحب التقدير والتحفيز من الرئيس .
- الأعمال المملة وغير الهادفة أو غير الضرورية : فيجب ألا يتعامل الرئيس مع موظفيه بأنهم المكان الذي يتخلص فيه من الأشياء التي لا يجب القيام بها على الإطلاق .
- وأضاف (السيد, 2001) إلى المهام السابقة مهاما وأدوارا أخرى لا تفوض إنما ينبغي أن يمارسها الرئيس بنفسه وهي :
- التغييرات الكبرى في سياسة العمل وأدائه وفي الوظائف الأساسية بالمنظمة , لأن تلك التغييرات لها دور بالغ في نجاح المنظمة وعدم نجاحها , لذا سلطتها لا بد أن تكون للقائد.
- إجراء الرقابة : فيجب على المدير أن يحتفظ لنفسه بسلطة إجراء الرقابة على الأعمال , بوضع معدلات موضوعية لأداء العمل , ثم قياس ما تم إنجازه وفق المعدلات السابقة .
- إدارة شؤون الأفراد : يجب على المدير أن يحتفظ بسلطته في اختيار الأعضاء التابعين له , والإشراف على خططهم وتدريبهم , وبحث مشاكلهم وحلها .
- وأضاف (عبيدات, 2007) أمورا أخرى لا ينبغي للمدير تفويضها وهي :
- العلاقات الخارجية مع المؤسسات والمنظمات .
- رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء .
- البت النهائي في الترقيات والإجراءات وإنهاء الخدمة .
- البت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير ومشكلات النظام .

المحور الثاني : مدير المدرسة وأدواره في تفويض السلطة :

التمهيد :

لم تعد المدرسة ذلك البناء المغلق على نفسه البعيد عن المجتمع الموجود فيه , بل إن المدرسة انفتحت أبوابها لتؤثر في المجتمع وتتأثر به وتتفاعل فيه ومعه فأصبحت العلاقة تبادلية , أخذ وعطاء تعاون ومشاركة , وأصبحت الإدارة المدرسية لها دور فاعل وواضح في تفعيل دور المدرسة البيئي واختلاطها بالمجتمع من حولها . شهدت الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر اتجاها جديدا في أهدافها , فلم تعد الإدارة مجرد تسيير شؤون المدرسة سيرا روتينيا والحفاظ على النظام فيها , بل أصبح هدف الإدارة يدور حول الطالب , وحول توفير الظروف والأماكن التي تساعد في توجيه نموه العقلي والجسمي والاجتماعي , والتي تعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق نموه , وأصبح هدفها تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع , بمعنى أن الإدارة أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية والاجتماعية كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية . (درادكه , 2009)

أولاً : مفهوم الإدارة ومفهوم المدير :

1- مفهوم الإدارة :

توجد الإدارة منذ القدم منذ ظهور الإنسان على الأرض , فتنظيم الإنسان كأنه نوع من أنواع الإدارة العامة , والإدارة العامة كانت في العصور القديمة بسيطة ,. لأنها كانت محدودة على عكس ما عليه الآن من تعقيد الإتصال بمجالات عمل عديدة وتخصصات متنوعة .

ويعرف (هاروادميدي) الإدارة بأنها نوع من العمل المهني المتميز الذي يتخلص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجمع والقياس .

والإدارة بصفة عامة : هي القدرة على الإنجاز وهي بذلك تعني القدرة على استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق انجاز معين يخدم أهداف معينة , والإدارة تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين في إطار النظام الإجتماعي من أجل تحقيق النظام .

والإدارة المدرسية وحدتها المدرسة ويتأسس جهازها الإداري مدير مهمته العمل على انجاح المدرسة في أداء رسالتها من خلال وضع الخطط والقرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية في صورة إجرائية .

ويمكن القول : إن الإدارة المدرسية هي الكل المنظم الذي يتفاعل معه بإيجابية داخل المدرسة وخارجها , وفقا لسياسة العامة والفلسفة التربوية التي تضعها الدولة رغبة في إعداد ناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع , وهي كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة.(محمد, 2008)

وأشار الكثير إلى أن الإدارة علم وفن , فالإدارة علم لأنها عبارة عن مجموعة من القوانين والنظريات والمبادئ التي يلزم المدير استيعابها , حتى يطبق كل شيء في موضعه .

أما الإدارة فن , باعتبارها تعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العلمية والمهارة الفردية , واستنباط طرق حل المشاكل وما إلى ذلك , والإدارة مزيج من العلم والفن , فأيهما بدون الآخر يكون ناقصا , فهي علم لأنها تقوم على مبادئ وقواعد وأصول علمية , وتوظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها , وفي الوقت ذاته فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الفطرية والمواهب الذاتية . (الشيخ , 2010)

2- مفهوم المدير :

المدير هو انسان يقوم بتوزيع الموارد البشرية والمادية ويوجه النشاطات والعمليات في القسم , أو الوحدة , أو المنظمة لتحقيق أهدافها .

والمدير هو الشخص الذي يعتمد على سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في إنجاز مرسوميه لمهامهم , ينفذ ما يأتيه من أعلى من أوامر أو قرارات , يهتم بالحاضر ونادرا ما يخطط للمستقبل , يميل للمحافظة للتقليد ويقاوم التجديد , لا يميل إلى استخدام الحوافز الإيجابية المعنوية , يركز على الإنتاج بدرجة عالية , وهو بذلك عكس القائد الذي يعتمد على قوة الشخصية في التأثير والإقناع , يخطط ويرسم السياسات والأهداف , يهتم بالحاضر والمستقبل , ويميل للتطوير والتجديد , يراعي العلاقات الإنسانية مع الإهتمام بالإنتاج . (الشيخ , 2010)

ثانياً : العوامل المؤثرة في وظيفة وواجبات مدير المدرسة وأنماط الشخصية الإدارية :

1- العوامل المؤثرة في وظيفة المدير :

توجد مجموعة من العوامل والظروف التي تؤثر على واجبات مدير المدرسة ووظائفه ومن هذه العوامل ما يأتي :

- مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة , ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الأعمال الإدارية ومدى استعدادهم ورغبتهم في المساهمة بتلك الأعمال .
- طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد , ومدى ما يسمح به من ممارسات تعليمية في إدارة وتوجيه شؤون التعليم .
- نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة , ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية .
- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته وأهدافه , ومدى ما يسمح به من مركزية واستقلال .
- مدى ما أحرزته البلاد من تقدم وتطور في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والإقتصاد والحياة الإجتماعية .
- مدى ما تمارسه السلطات الإدارية التربوية المركزية , من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مدراء المدارس التابعة لها .
- مدى ما يمتلكه المدير من مؤهلات علمية وإدارية وخبرات فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية .
- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية , ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية من وعي وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للإشتراك في مسؤوليات إدارة التعليم , والتفويض لبعض الإختصاصات الإدارية للوحدات المدرسية .
- القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع , وتوقعات المجتمع وأولياء الأمور والطلاب من مؤسساتهم التربوية , ومن مدراء مدارسهم أن يقوموا به في خدمة أبنائهم ومجتمعهم . (سلمان , 2011)

2- أنماط الشخصية الإدارية :

تنتج من الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة مجموعة من الأنماط الإدارية يمكن تصنيفها في الأنماط الآتية :

- النمط السلبي أو الدفاعي : وهو الذي يعتقد أن مصدر كل شيء حسن يقع خارج سلطان نفسه , ويعتمد بدرجة كبيرة على آراء غيره ومستشاريه , ويميل إلى نفض يده من المسؤولية بتفويضها إلى غيره .
- النمط المستغل أو العدوانى : وهو الذي يعتقد أن مصدر كل شيء حسن يقع خارج سلطان نفسه , ولكنه يجب أن يتسبب القوة والحيلة , وكذلك يعتمد على آراء غيره ويستغل الآخرين لمصلحته .
- النمط الإستحواذي : هو الذي يثق قليلا فيما يأتي من العالم الخارجي , وهو يقوم سلوكه الإداري على أساسا تدعيم وتعزيز موقفه ويبنى قراراته على أساس علاقته بالآخرين .
- النمط المنتج : وهو الذي لديه القدرة على استخدام إمكانياته التي يحظى بها ويتميز في عمله الإداري بمساعدة الآخرين إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم والعمل على اندماجهم . (أسعد, 2004)

ثالثاً : المهارات الإدارية لمدير المدرسة وكفاياته وصفاته الشخصية :

1- المهارات الإدارية لمدير المدرسة :

المدير هو رأس الهرم في المؤسسة التعليمية, لذا لا بد من أن أي مدير يتمتع بمجموعه من المهارات الآتية :

- مهارات فكرية : ويقصد بها قدرة المدير على الرؤية الشمولية للمؤسسة ككل , وربط أجزاء المواضيع ببعضها البعض .
- مهارات انسانية : وتعني اختصار القدرة على التعامل مع الآخرين , وهي مطلوبة بشكل متساو في جميع المستويات الإدارية .
- مهارات فنية : وهي السمات الفنية للمدير كقدرته على اكتساب مهارة اللغة والمحاسبة , واستخدام الحاسوب . (الدعيلج, 2009, 14-15) .
- المهارات الإدراكية التصورية : تعبر عن قدرة القائد على رؤية منظمته ككل , وعن تفهمه وإدراكه لشبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة , وتعطي صورة واضحة لقدرة القائد على رؤية التنظيم ككل بالمجتمع الذي هو جزء منه , كما تشمل المهارة على قدرة القائد في إدارة القضايا والموضوعات والمشكلات التربوية سواء من حيث المنهج أو الأنشطة أو أهداف المدرسة , ومدى اتفاقها مع السياسة التعليمية , والأهداف التعليمية للمجتمع . (الحربي, 2007)

2- كفاءات مدير المدرسة :

لابد للمدير أن يتمتع بمجموعة من الكفاءات التي تمكنه من ادارة مدرسته بالصورة المطلوبة ومن بين هذه الكفاءات :

- كفاءات شخصية : ومن هذه الكفاءات يحب الناس , يستمع أكثر مما يتكلم , يميل إلى التعاون مع الآخرين , يظهر البشاشة ويتصرف بدمائة ولطف , يتمتع بالثبات الإنفعالي , يثق في الآخرين , يثابر في العمل وتكون لديه القدرة على الإستمرار , قادرا على الإبتكار والإبداع , يستخدم الأساليب الديمقراطية , يتمتع بشخصية ديناميكية , يتصف بالشجاعة والصدق , يتسم بعقلية مفتوحة وموضوعية فيما يتعلق بعمله وعمل الآخرين .
- كفاءات التخطيط التعليمي : يؤمن بأهمية تحديد الأهداف وغايات العمل , يعرف أنواع الأهداف التعليمية ومستوياتها ومواصفاتها , يستطيع صياغة أهداف سلوكية , يضع سياسات العمل في مدرسته , يحدد الموارد والمصادر المطلوبة , يدرس الواقع المادي والبشري لمدرسته , يقوم الخطط الموضوعية ويصح مساراتها , يتصل بالجهات المعنية لتوفير هذه الإحتياجات , يخطط للإفادة من المدارس المحيطة , يوزع التلامذ على الصفوف الدراسية , يضع خطط برامج الأنشطة المدرسية , يستثمر الخدمات المتاحة .
- كفاءات التنظيم : يضع أهدافا للتنظيم داخل المدرسة , احداث تغييرات في المنظمة , يحلل الأعمال والوظائف , يشرف على وضع الجدول المدرسي , يساعد المعلمين الجدد , يشجع المعلمين القدامى , يوزع المسؤوليات على الأعضاء بعدالة , يتيح لأكبر عدد من العاملين فرص العمل القيادي , يفوض سلطاته للآخرين الذين يمكنهم تحمل مسؤوليات العمل , ينسق العمل بين الأفراد والجماعات , يشرف على الأنشطة التربوية , يعد جدول الدراسة أو يشرف على من يفوضه في عمله , يعد لإجتماعات مجلس إدارة المدرسة , يضع جدول مجلس الآباء والمعلمين .
- كفاءات الإشراف التربوي : يهيء بيئة تعليمية أفضل لتطوير العملية التعليمية , يعرف ويتقبل الفلسفة التعليمية للنظام , يؤمن بسلامة أهداف المرحلة التعليمية , كيف المنهج مع البيئة وحاجات الطلاب , يعقد برامج لتدريب المعلمين , يقابل آباء التلاميذ ويجتمع مع معلمهم , يخطط لتقديم دروس نموذجيه , يدرس سلوكيات التلاميذ ذوي المشكلات السلوكية , يتدارس المناهج مع المعلمين وضع خطة علمية لتوجيه الطلاب يكلف العاملين بأعمال تتفق وامكاناتهم , يفيد من خبرات الآخرين معه .
- كفاءات العلاقات الإنسانية : يؤمن بالعمل الديمقراطي , يبتنيح للعاملين والطلاب فرص التعبير عن آرائهم , يتعرف على شعور العاملين والتلاميذ , اشباع حاجات التلاميذ , يثق في الآخرين , يعمل على تحسين ظروف العمل , يحترم رأي الآخرين والإختلاف في الرأي والحكم .
- كفاءات العمل مع جماعات : ينمي في الآخرين مهارة العمل الجماعي , يعرف أعضاء اللجان بأعمال كل لجنة , يشجع الآخرين على القيادة , يهتم بالعمل التعاوني , يشرك الجماعات المدرسية في تنفيذ الأعمال المختلفة .

- كفاءات الإتصال : ضرورة الإتصال بالآخرين , يحتفظ بالسجلات التي تضم المعلومات , يحسن ادارة الإجتماعات , يشجع زيارة الآباء للمدرسة , يوفر قاعدة بيانات عن المدرسة , يشجع زيارة الآباء للمدرسة .
- كفاءات ربط المدرسة بالبيئة : يؤمن بأن التربية عملية اجتماعية , يؤمن بدور المدرسة في تنمية البيئة والمجتمع , يحدد مشكلات البيئة ويدرسها ويقترح حلول لها , يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي بمؤسساته وجماعته وأفراده في العمل المدرسي , يشجع زيارات الآباء ويضع ترتيبات لجذبهم .
- كفاءات النواحي المالية والإدارية : يشرف على الشؤون المالية , يضع موازنة مالية لمدرسته , يعرف اختصاصات كل إداري ومالي , يحتفظ بسجلات العاملين , يوزع الأعمال على العاملين , يتخذ قرارات بإسناد العهد للعاملين , يلتزم بأغراض الصرف , يتابع قيام المدرسة بالرد على المكاتبات , يعرف الاحتياجات المادية المطلوبة , توفير مصادر مالية مساندة للمدرسة من خلال الدعم الخارجي .
- كفاءات التقويم : يراجع الخطط الموضوعية , يساعد المعلم على تصحيح أخطائه , يضع أهدافا لعملية التقويم , يراجع تقويم المعلمين لتلاميذ. (حجي , 1998)

3- الصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح :

- أن يكون صحيح البنية : إذا كان توافر الصحة أمرا هاما بالنسبة لكل فرد فهو أساسي لمدير المدرسة الذي يعمل لساعات طوال تحت ضغط شديد , ويقصد بالصحة الجيدة هي الصحة البدنية والعقلية , لذلك فمدير المدرسة الصحيح يستطيع التفكير بوضوح وطريقة فعالة والقوة البدنية تساعده على تحمل التعب الشديد في أداء عمله اليومي .
- الكفاية : أن امتلاك مدير المدرسة للكفاية تمكنه من أداء واجبه بطريقة مرضية ويجعله مقبولا من المعلمين في المؤسسة .
- القدرة على البت في الأمور بطريقة حاسمة : يتطلب هذا الأمر معرفة المدير بالأهداف العامة والسياسات الأساسية وثقته في نفسه , وفي هيئة التدريس بالمدرسة , وقدرته على تحليل المشكلات وتقبل النصيحة من غيره من الناس , ومقدرته على ترجمة الأفكار إلى أعمال منتجة . (القرعان وحراشة , 2007)

رابعاً : أدوار مدير المدرسة في ضوء الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية :

أكدت الدراسات والأبحاث على أهمية دور القائد في المشاركة في عمليات التعليم والتعلم وأهمية هذا الدور في تحقيق التغيرات الناجحة في المدرسة , وأن مدير المدرسة هو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح ومن هذه الأدوار الفاعلة لمدير المدرسة :

- دوره التخطيطي : التخطيط عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية , واستثمار كافة الموارد والقوى البشرية المتيسرة , ودراسة الأهداف العامة للتعليم , وتحديد الاحتياجات والمشكلات التي تواجه المدرسة , وتحديد المصادر البشرية والمادية وحسن استخدام الوقت .
- دوره الإشرافي : يتمثل في مساعدة المعلمين على فهم الأهداف , ودراسة المناهج , والوقوف على أحدث الطرق التربوية للاستفادة من تطبيقها , والاطلاع على تقويم الطلاب وتحصيلهم وخصائص نموهم , والإلمام بطرق تنمية العاملين مهنيًا .
- دوره في صناعة القرار: يتمثل في دور المدير في اتخاذ القرارات التعليمية في التوقيت المناسب , وبهيء المناخ لتنفيذها ويستمر دوره في متابعة تنفيذ هذه القرارات وتقييمها .
- دوره كمركز معلومات والاتصال : يتضح دور المدير في إنشاء شبكة اتصالات يحصل من خلالها على المعلومات للمدرسة والعاملين فيها تساعده على الاتصال وصنع القرارات , ويعمل ألتكون عملية الاتصال ذات اتجاه واحد لأنه يقلل من فاعلية الاتصال.
- دوره كمحفز للعمل المدرسي : يتمثل في أن يعمل المدير على تهيئة المناخ والبيئة المحفزة للعاملين لدفعهم نحو المزيد من الأداء , من خلال تقديم الحوافز المشجعة للعمل بكفاءة , مما يؤثر على سلوكهم وتوجيهه في الإتجاه المرغوب.
- دوره في تنمية العلاقات الإنسانية : يتمثل في تعامل المدير مع كل القوى داخل المؤسسة وخارجها وتعامله مع أعضاء المجتمع المدرسي وحل مشاكلهم داخل المدرسة وخارجها .
- دوره في ربط مدرسته بالبيئة : المدير الناجح هو الذي يخطط تخطيطًا سليماً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه , حيث يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج وأنشطة لخدمة المجتمع ودعوة أبنائه للمشاركة في هذه البرامج والأنشطة .
- دوره كمقوم للعمل المدرسي : التقويم وسيلة يتمكن المدير من خلالها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية , وتحسين أداء المؤسسة التربوية من خلال رفع مستوى أداء الأفراد العاملين بها ومدى تحقيق لأهدافها .
- دوره القيادي : يعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسية لماله من دور في ربط وحدات التنظيم بعضها مع بعض من طلاب , ومعلمين , وأولياء أمور , والحرص على تحقيق الأهداف المنشودة , من خلال قدرات ومهارات مدير المدرسة كقائد تربوي . (الحربي, 2007)
- دوره في التجديد التربوي : أصبح التطوير والتغيير للأفضل سمة من سمات المجتمعات المعاصرة وانعكس ذلك على النظام التعليمي , ويبرز دور المدير في هذا الجانب من خلال : تبني الأفكار التربوية المعاصرة وبنها في المعلمين , تبني الأفكار الإدارية والسلوكية الحديثة ,

ترسيخ فكر المستقبل في المعلمين والطلاب ودفعهم لاستشراف آفاق جديدة , المشاركة بالفكر المتطور مع الإدارة العليا برسم السياسات . (مصطفى , 2008)

خامساً: التفويض وعلاقته بالجان المدرسية :

1- علاقة المدرسة بالبيت والمجتمع (مجالس الآباء والأمهات) :

إن نجاح المدرسة يتطلب تعاون المدرسة والبيت والمجتمع المحلي , ولا يمكن تجاهل دور البيت والمجتمع المحلي ومؤسساته الحكومية والأهلية في المشاركة في تطوير أداء المدرسة ؛ لأن التطوير يتطلب التعاون والمشاركة بين العاملين في المدرسة و المستفيدين منها والمجتمع الخارجي , ويتم ذلك من خلال ايجاد مشاركة حقيقية تؤدي إلى ايجاد تعاون دائم والرقى بجودة الأداء المدرسي , ويمكن أن يكون ذلك من خلال بناء ثقافة جديدة يسودها التشاور والتعاون والإستماع إلى آراء المستفيدين من المدرسة واشراكهم في القرارات والأمور والخطط التي تعني تعلم أبنائهم , والإستعانة بهم في تخطيط البرامج والأنشطة المدرسية ويمكن تعديد بعض البنود لرقى المدرسة بالمجتمع من خلال :

- دعوة أولياء الأمور للمشاركة في خطة المدرسة والأخذ بأرائهم حول المناشط والفعاليات حسب الإمكان .
- اشعار ولي الأمر أنه مهم للمدرسة ودعوته للمشاركة في المناشط والفعاليات المنفذة , معاملته بأنه شريك للمدرسة ويرقى بها , اقامة يوم مفتوح لأولياء الأمور للتعرف على أنشطة المدرسة ومستويات أبنائهم .
- إقامة حفلات ترفيهية هدفها ربط المجتمع بالمدرسة , ودعوة أولياء الأمور لرعاية مثل هذه المناسبات .
- تعريف أولياء الأمور بالوضع الراهن للمدرسة , ومشورتهم في الأساليب والطرق التي يمكن اتباعها لتغيير هذا الوضع . (العودي , 2007)
- تشكيل مجلس الآباء والمعلمين من مدير المدرسة وعدد من الآباء والمعلمين وتكون مهمته العمل على تحسين المدرسة وأمكاناتها وتجهيزاتها من خلال حفز المجتمع على دعم المدرسة بتزويدها بالأماكن المادية المتاحة , وبالإسهام في تحسين ظروفها البيئية والتعليمية وتعميق الصلات ما بين البيت والمدرسة من أجل تحقيق نمو أفضل للطالب من مختلف النواحي , ومن واجبات مجلس الآباء والمعلمين :

- وضع خطة عامة للتعاون بين البيت والمدرسة من أجل حل المشكلات الإجتماعية والدراسية للطلبة داخل الفصل .
- وضع الخطة العامة لتمكين المدرسة من تنفيذ برامجها .
- تحديد أوجه التعاون بين الآباء والمعلمين للاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم في دعم العملية التعليمية .
- تهيئة المدرسة للتجاوب مع البيئة .
- رفع المستويات الإجتماعية والثقافية والرياضية والصحية في محيط المدرسة والبيئة المحلية .
- الإسهام في المشروعات العامة . (عطوي , 2008)

2- المدرسة والعاملين فيها (ادارة الموارد البشرية) :

قفزت فلسفة الإهتمام بالموارد البشرية من الإستقطاب المهني كوظائف ثابتة مستقرة في مستوى معين من الجودة , إلى الإهتمام بها كتنمية للمهارات وتكوين مستمر للقدرات , لذلك فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية تدل على زيادة المعرفة العلمية والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات عن طريق الإلتقاء والإختيار والمقاييس والإختبارات المهنية , بغرض استغلال كفاءتهم إلى حدها الأقصى في زيادة الإنتاج والإبداع والمشاركة الواعية في العملية الإنتاجية , وتتمثل في وضع برامج واستراتيجيات التكوين والتدريب والتأهيل المعرفي للموارد البشرية , تحظى إدارة الموارد البشرية أهمية قصوى , حيث أنها تشكل بؤرة العمل الفردي والجماعي في المؤسسات , حيث تختص بتأهيل الأفراد وفرق البحث داخل منظومة العمل من حيث توظيف العمال وتسييرهم , وتوزيع الأدوار الوظيفية وتحديد المسؤوليات , وتقرير الحوافز , وتجديد المعارف والمهارات , وتخطيط العلاقات , واستحداث التفاعلات , والإرتقاء بأداء العمال والتدريب وإعادة التأهيل المستمر . (فرحاتي , 2012)

3- المنهج الدراسي (ادارة الكتب والوسائل التعليمية) :

إن ايجاد منهج دراسي يلبي حاجات جميع الطلاب ويراعي مختلف مستوياتهم التعليمية أمر صعب ؛ لأن الطلاب مختلفون في بيناتهم , وحاجاتهم , ومستوياتهم , إلا أن المعلم يلعب دورا فاعلا في تغطية هذا القصور العالقي بمحتواه بما يتناسب ونوع الطلبة الذين يتعامل معهم , لذا لا بد للمعلم بمجموعة من المقترحات تساعده على القيام بهذا الدور :

- التعرف على الموضوعات الجديدة للطلاب واعطاؤها الإهتمام والوقت الكفافي والمناسب في التدريس .
- رصد أداء كل طالب , تحديد احتياجاته والصعوبات التي يواجهها في المادة مراعاة للفروق الفردية بينهما .
- التشاور مع المعلمين حول عدد الحصص وفقا لنوع الدرس ودرجة صعوبته .

- تشجيع المعلمين على ابتكار وسائل وأساليب واستخدامها في تنفيذ المنهج .
- تنفيذ المنهج بطريقة تشجع الطلاب على الإستمرارية والمتابعة .
- تشجيع المعلمين على الإطلاع واستخدام المصادر التعليمية المختلفة للحصول على المعلومة .
- التعرف على قدرات المعلم في تدريس المادة بما يتناسب مع متطلبات المادة وحاجة الطلاب . (العدوي , 2006)

4- إدارة ميزانية المدرسة (اللجنة المالية) :

السفينة لا تبحر على اليابسة , والميزانية المستقلة للمدرسة يجب النظر إليها على أنها من أساسيات الرقي لتطوير وتجديد العمل المدرسي , لأن تجويد أي عمل مدرسي يحتاج إلى تغيير مستمر , والتغيير يحتاج إلى متطلبات مالية , معظم الأنظمة التعليمية تنظر إلى المدرسة على أنها غير قادرة على إدارة مواردها المالية , مما يؤثر على المدرسة بأنها تصبح غير قادرة على تلبية متطلبات العاملين في المدرسة , لذلك لا بد للمدارس أن تمنح صلاحيات في إدارة موازنتها وتذليل المعوقات التي تواجهها , كما يجب على المدرسة الإستفادة من الإمكانيات المتاحة في المجتمع لتعزيز وإيجاد مصادر لتعزيز ميزانيتها لأجل القيام بالمشاريع التعليمية , ومن المصادر التي يمكن للمدرسة الإستفادة منها مثلا :

- مشاركة القطاع الخاص في تمويل بعض المشاريع والفعاليات .
- استخدام تبرعات بعض الأهالي في تلبية حاجات بعض الطلبة .
- إقامة الأسواق الخيرية .

هذا ويمكن لإدارة المدرسة التنسيق مع المشاركين في اعداد الخطة المالية وموازنتها بالتنسيق مع المشاركين في الاستغلال الأمثل لمثل هذه الموارد , وتشجيعهم على استثمارية العمل بالمدرسة . (العدوي , 2007)

5- دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ (لجنة شؤون الطلاب) :

لمدير المدرسة أدوار متعددة في رعاية التلاميذ والإهتمام بهم من خلال :

- التعرف على اتجاهات التلاميذ عن المدرسة .
- توعية التلاميذ على التعليمات , امتحانات , نجاح , رسوب , حقوق وواجبات .
- المحافظة على حقوق التلاميذ وتوفير الإمكانيات المتاحة لممارسة الأنشطة .
- توثيق العلاقة بين المعلم والتلاميذ وغرس الإحترام وتبادل الآراء .
- المشاركة في المحافظة على المبنى المدرسي والمرافق المختلفة ونظام اليوم الدراسي .
- مواجهة مشاكل التلاميذ وإيجاد الحلول لها . (عابد وسبيتان , 2008)
- التعرف على حاجات الطلاب بالتعاون مع المعلمين في المدرسة .

- التعرف على الحالة الصحية للطلاب واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة الصحية والعامّة للطلبة .
- التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلاب وشؤونهم وأحوالهم العامة , والإطلاع المستمر على بطاقاتهم المدرسية وسجلاتهم التراكمية والتقارير اليومية ومتابعة دوام الطلاب ومواظبتهم على الدقة في التوقيت .
- تعزيز القيم الروحية والأنسانية والقومية والوطنية وتنمية الإلتماءات البيئية والمدرسية عند الطلبة .
(عطوي , 2008)

الفصل الثاني :

المحور الثاني :

الدراسات العربية السابقة المتعلقة بتفويض السلطة .

الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بتفويض السلطة .

التعقيب على الدراسات السابقة .

أولا : الدراسات العربية السابقة :

1- دراسة دويكات (2000) بعنوان " نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين " :

أجرى دويكات دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية من خلال معرفة الأنماط القيادية السائدة عند المدراء في المدارس الثانوية كذلك معرفة مستوى التفويض عند كل نمط قيادي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية , تبعا لعدة متغيرات وهي : الجنس, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة , عدد شعب المدرسة والمحافظة , طبق الباحث دراسته على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات مدارس المحافظات بواقع (362) معلما ومعلمة , واستخدم المنهج الوصفي في دراسته , ومن أبرز

النتائج التي توصل لها الباحث: أن التفويض ظهر في مجال الواجبات الفنية, التربوية والإجتماعية بصورة متوسطة, أما الواجبات الإدارية فمستوى التفويض فيها قليل, أما بالنسبة للفروق الإحصائية والمتغيرات فتوجد فروق إحصائية في التفويض في جميع المجالات يعزى لمتغير المحافظة عند المعلمين, ولا توجد فروق في التفويض لجميع المجالات تعزى لمتغير الخبرة, بينما توجد فروق على جميع مجالات التفويض تعزى لمتغير الشعب الدراسية.

2- دراسة البوسعيدية (2001م) بعنوان " التفويض المتوقع والفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان ":

أما البوسعيدية قامت بدراسة هدفت إلى التعرف على التفويض المتوقع والفعلي لسلطة مدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان, معرفة الأسس المتبعة في التفويض الفعلي لسلطة مدير المدرسة الثانوية, معرفة ممارسات وصعوبات التفويض الفعلي لسلطة مدير المدرسة الثانوية والوقوف على كيفية تطوير التفويض الفعلي لسلطات مدير المدرسة الثانوية, اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الباحثة دراستها على مساعدي مدراء المدارس الثانوية والمعلمين الأوائل في محافظة مسقط الداخلية, الباطنة شمال وجنوب والشرقية جنوب, وخلصت نتائج دراستها إلى:

- نتائج المساعدين أشارت إلى وجود تفويض من قبل مدير المدرسة ولكن ذلك التفويض الممنوح غير كافي لهم نتيجة لوجود بعض المعوقات والصعوبات التي تعيق مدير المدرسة من تفويضه لمساعدته.
- نتائج المعلمين الأوائل يشير إلى وجود تفويض منظم للسلطة في بعض الجوانب, وبعضها حصل على درجات متدنية في التفويض.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى التزام المديرين بأسس تفويض السلطة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى التزام المديرين بأسس التفويض تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

3- دراسة نياب (2004) بعنوان "تفويض السلطة لدى مديري وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ":

أما دراسة نياب هدفت إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين, وإلى معرفة الفروق الإحصائية في مجالات التفويض تبعا إلى الجنس المؤهل العلمي, المحافظة, سنوات الخبرة وعدد الشعب الدراسية, وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي لعينة وصلت إلى (187) معلما ومعلمة, ومن النتائج التي أشار إليها الباحث في دراسته إن التفويض في الواجبات الإدارية, الفنية والتربوية كان

منخفضا , بينما في الواجبات الإجتماعية كان مرتفعا , كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق لمتغير الجنس لصالح المعلمين , ولا توجد فروق إحصائية تعزى لمتغير الشعب في المجال التربوي , الفني والإجتماعي بينما توجد فروق في المجال الإداري لنفس المتغير , أما بالنسبة لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي فلا توجد فروق في جميع المجالات , إنما وجدت فروق لمتغير المحافظة في المجال التربوي , الفني والإداري من الدرجة الكلية , ولا توجد فروق للمجال الإجتماعي لنفس المتغير .

4- دراسة الحجري (2005) بعنوان : " أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عمان " :

وفي دراسة الحجري التي هدفت إلى التعرف على درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عمان وأثرها على أداء القيادات الإدارية من خلال التعرف على درجة فهم القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عمان لمبادئ وقواعد تفويض السلطة , التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمركز الوزارات في السلطنة , التعرف على مستوى أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة , بيان مستوى معوقات تفويض السلطة التي تواجه القيادات الإدارية في السلطنة , طبق الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي على فئة القيادات الإدارية وبلغ عددهم (208) والعينة الأخرى من فئة الإداريين والتنفيذيين وبلغ عددهم (128) مشاركا , وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية :

- توجد فروق لدرجة فهم القيادات الإدارية في الوزارة لمبادئ وقواعد تفويض السلطة يعزى لنوع الوزارة

- وجود اثر ذا دلالة احصائية لدرجة تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز

الوزارات بالسلطنة تعزى إلى متغير (الجنس , العمر والمؤهل العلمي) .

5- دراسة الصغير (2005) بعنوان : "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض السعودية" :

وأجرى الصغير دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والمعوقات التي تحول دون تفويضهم لتلك الصلاحيات , ولتحقيق الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. معتمدا لاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة , وطبقت على أفراد المجتمع والبالغ عددهم (99) مديرا تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واسلوب تحليل التباين ومعاملات الارتباط (بيرسون) .

وأظهرت نتائج الدراسة : أن مدراء المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط , أما الإشراف الفني والتقويم فيفوضون بدرجة متوسطة , وكشفت الدراسة أن معوقات التفويض التي تعوق المدراء

هي معوقات ادارية وتحفيزية مثل نقص نظم الحوافز والتدريب والرقابة , وأشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة باختلاف مدة خدمتهم , أو عدد الدورات أو حجم المدرسة .

6- دراسة مهنا (2006) بعنوان : "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية" :

وفي دراسة مهنا التي هدفت إلى الوقوف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية , من خلال معرفة درجة التفويض , ومعرفة فاعلية القرارات المتخذة , استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني في دراسته , تكون مجتمع دراسته من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرعين والعاملين في الجامعات الفلسطينية حيث بلغ عدده (1710) عضواً وتكونت عينة دراسته من (370) عضواً تم اختيارهم بصورة عشوائية , وتوصل الباحث في نتائجه : إلى أن درجة التفويض في الأقسام كانت كبيرة جداً وصلت إلى (82%) وكذلك بالنسبة لاتخاذ القرارات وصل إلى (76%) , أما الدلالة الإحصائية فأشارت إلى وجود علاقة بين التفويض وفاعلية اتخاذ القرارات , مع وجود فروق في التفويض واتخاذ القرارات بين متغير المؤهل العلمي من حملة الدكتوراه والماجستير لصالح الدكتوراه , وكذلك فروق بين الأكاديمي التعليمي والأكاديمي الإداري لصالح الأكاديمي الإداري , مع وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرارات بين الكليات الإنسانية والعلمية لصالح الكليات العلمية .

7- دراسة أبو معمر (2009) بعنوان " " درجة ممارسة القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها " :

أما دراسة أبو معمر التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها , فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة , وقامت بتصميم استبانة مكونة من (27) فقرة , بلغت عينة الدراسة من (265) موظف وموظفة في الجامعات الفلسطينية واستجاب منهم (263) أي بنسبة (98,8) وتوصلت نتائج دراستها إلى: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة بلغت نسبتها (60,57), وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات تعزى لمتغيري الجنس , بينما توجد فروق لمتغير المؤهل العلمي , ولا توجد فروق لمتغير سنوات الخدمة , وتوجد فروق لمتغير الجامعة تعزى لصالح الجامعة الإسلامية, وأوصت الباحثة بضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض, وبضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار, وضرورة عقد دورات تدريبية ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بالعمل الإداري , وكذلك منح الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة لهم وإعطاء الحرية للموظفين لتحديد أهدافهم ووضع خطط العمل .

8- دراسة سماهر أبو وطفه (2010) بعنوان "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم ":

وفي دراسة أجرتها أبو وطفه هدفت إلى الوقوف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم, والكشف عما إذا كان هناك فروق إحصائية للتقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة المدرسية الناتج عن تفويض السلطة لدى مديري المدارس وفقا لمتغيرات الجنس , التخصص , سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية , كما هدفت إلى التوصل إلى طبيعة العلاقة بين درجة تفويض السلطة ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية , استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي , بلغ مجتمع دراستها (4080) معلما ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (542) بنسبة (13,3) أشارت الباحثة في نتائجها إلى : أن درجة تفويض السلطة بمحافظة غزة كانت جيدة وصلت إلى (72,6 %) , وجود علاقة قوية بين تفويض السلطة وفعالية الإدارة بمجالاتها من وجهة نظر المعلمين , وأشارت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة فاعلية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة يعزى لمتغير المؤهل العلمي , الجنس وسنوات الخدمة , بينما توجد فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية .

9- دراسة البرواني (2010م) بعنوان " دور التفويض في تنمية بعض المهارات الإدارية للمعلمين الأوائل في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان ":

هدفت دراسة البرواني إلى معرفة واقع دور التفويض في مساعدة المعلمين الأوائل في تنمية بعض المهارات الإدارية لديهم في مدارس التعليم الأساسي , معرفة أثر متغيرات النوع والخبرة والوظيفة والمنطقة في دور التفويض في مساعدة المعلمين الأوائل في تنمية بعض المهارات الإدارية لديهم , معرفة المعوقات التي تحد من دور التفويض في تنمية المهارات الإدارية للمعلمين الأوائل ووضع إجراءات مقترحة لتفعيل دور التفويض للتنمية المهارات الإدارية للمعلمين الأوائل , طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (362) مديرا ومعلما أولا ومن النتائج المهمة التي توصل لها الباحث :

- إن التفويض له دور كبير في تنمية المهارات الإدارية للمعلمين الأوائل .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفويض يعزى لمتغير الخبرة .
- وجود معوقات تواجه دور التفويض في تنمية المهارات تعود إلى ضغوطات العمل , قلة الخبرة الإدارية للمعلمين الأوائل وسيطرة نظام المركزية في اتخاذ القرارات .

10- دراسة الحلو (2010) بعنوان " أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين ":

أجرى الحلو دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة , استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , لتحقيق هدف دراسته وظف استبانة لعينة الدراسة ممن يمثلون الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية , ومن نتائج الدراسة التي توصل لها الباحث: إن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات إلى 70,92% مع وجود تنظيم إداري وصل إلى 71,33% , ووجد إن هناك علاقة بين التنظيم الإداري للجامعات ومستوى تفويض الصلاحيات , وإن تفويض الصلاحيات يسهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية , وتقوية العلاقات الإنسانية , ورفع مستوى مهارة تنظيم إدارة الوقت للعاملين .

11- دراسة العبرية (2010م) بعنوان " برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارة تفويض

السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان " :

أما العبرية قامت بدراسة هدفت إلى تحديد الأسس الفكرية لمهارة تفويض السلطة , التعرف على الأطر النظرية للبرامج التدريبية , استكشاف واقع تدريب مديري المدرس بسلطنة عمان على تفويض السلطة واقتراح برنامج تدريبي لتنمية مهارة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان , وظفت الباحثة أسلوب دلفاي في دراستها إضافة إلى مقابلة عدد من المسؤولين عن تنفيذ البرامج التدريبية وبعض مديري المدارس في محافظة مسقط والداخلية , أوصت الباحثة بتبني برنامج تدريبي مقترح من قبل المديرية العامة للموارد البشرية التابعة لوزارة التربية والتعليم , بالإضافة إلى استهداف مهارة تفويض السلطة ضمن البرامج التدريبية المقترحة لمديري المدارس , إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومدربة من المساعدين والمعلمين والذين يمكن تفويض السلطة إليهم , والعمل على تذليل معوقات التفويض من خلال زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بتعميم مشروع الإدارة الذاتية .

12- دراسة حرب (2011) بعنوان: أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى

القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة :

وقام حرب بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية , استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , ولتحقيق هدف الدراسة صمم استبانة والتي هي أداة الدراسة تم توزيع الاستبانة لعينة عشوائية وصلت (476) موظف وحصل منها على (382) بنسبة 80% , ومن النتائج التي توصل لها الباحث في دراسته هي : وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف , ووضوح الأنظمة والإجراءات , العملية الرقابية , الكفاءة والمهارة , الهياكل التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية . وأظهرت الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية

تعزى إلى الجنس , المؤهل العلمي , المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة , وعدم وجود فروق المتغير تعزى إلى العمر .

13- دراسة عواد (2012) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها"

أما عواد فقد هدفت دراسته إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها , كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات (الجنس , المنطقة التعليمية , المؤهل والخبرة العلمية) على درجة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في وكالة مدارس الغوث الدولية في الضفة الغربية , تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وعددهم (1941) معلما ومعلمة اختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من (795) معلما ومعلمة , أي ما يقارب (41%) من مجتمع الدراسة , استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي , ومن نتائج دراسة الباحث التي توصل إليها هي : درجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين والمعلمات عالية , عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس , بينما توجد فروق في مجال الإهتمام الفردي والإداري لصالح الذكور , وجود فروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية , وجود فروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية في جميع المجالات لصالح أصحاب الخبرة الأقل ما عدا في مجال التحفيز والإلهام كانت لصالح أكثر من 15 سنة .

14- دراسة الأعور (2012) بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم" :

أما الأعور فقد هدفت دراسته إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لتفويض السلطة , والكشف عن العلاقة بين متوسط تقديرات العينة , لتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي , وقامت بتصميم استبانيتين الأولى تقيس درجة ممارسة المديرين للإدارة الإلكترونية , والثانية تقيس درجة ممارسة المديرين لتفويض السلطة من وجهة نظرهم , تكونت عينة الدراسة من (30) مدير و (270) معلما , توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة , أما ممارستهم لتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم كان كبيرا , ولا توجد فروق في متوسط التقديرات لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس , الدورات وسنوات الخدمة , وأشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارستهم للإدارة الإلكترونية وتفويضهم للسلطة بدرجة

كبيرة , وأوصت نتائج دراستها إلى رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية , وزيادة الدعم المالي في مجال الإدارة .

15- دراسة الآغا (2013) بعنوان : "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم" :

وأجرت الآغا دراستها التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم , وكذلك بيان أثر المتغيرات (الجنس , الخبرة والمؤهل العلمي) على متوسط تقديرات نواب المديرين للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم , تكونت عينة الدراسة من (134) نائبا ونائبة وتم استرداد (123) استبانة أي بنسبة (91,79) من المجتمع الاصلي, ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة عبارة عن استبانتين الأولى لقياس درجة التفويض الإداري , والثانية لقياس درجة إدارة الوقت, مستخدمة بذلك المنهج الوصفي التحليلي , ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة : أن درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة , توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور, لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس في مجالي شؤون الطلبة والعلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي , ولا توجد فروق لمتغير الخبرة في مجالات الإدارة , شؤون الطلبة , العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع , وتوجد فروق في المجالات الثلاثة السابقة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا, وأوصت دراستها بضرورة إلزام المديرين خطيا وبتعليمات واضحة من الوزارة بمنح نوابهم صلاحيات أكبر والبعد عن المركزية في العمل الإداري , ضرورة تزويد المديرين بنتائج الدراسات النظرية والميدانية التي تشير إلى فعالية التفويض الإداري وحث المديرات على ممارسة التفويض الإداري لنائبات وعدم اقتصاره على الذكور .

16- دراسة حشيش (2013) "درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين" :

وقام حشيش بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين , والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية للتفويض تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي , المسمى الوظيفي , سنوات الخدمة ومكان العمل) , ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي , ولقد تمثلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة , والبالغ عددهم (306) فردا موزعين على (122) مديرة مدرسة و(184) مشرفة تربوية , استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية , أشارت نتائج الدراسة إلى أن التفويض يحتل

المرتبة الثالثة واتخاذ القرارات المرتبة الرابعة بينما الأداء الوظيفي المرتبة الأولى ومجال تقييم الأداء الوظيفي المرتبة الثانية , وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة القيادات في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ,المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة , وأشارت النتائج إلى وجود فروق لتفويض تعزى للمنطقة التعليمية , وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة للقيادات الإدارية , ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين فكلما زاد التفويض زاد الأداء الوظيفي , وأوصت الدراسة بأن تقوم القيادات العليا باستشارة المديرين في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري , أن تعمل القيادات بالأنظمة والقوانين وألا تكون أسيرة البيروقراطية , أن توظف القيادات أخطاء المديرين في الأعمال المفوضة في تدريبهم ورفع كفاءتهم الإدارية والمهنية .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Femi and segun,2008) بعنوان " دور التفويض واثره في الإدارة العامة للمدارس" :

هدفت الدراسة إلى التعريف بتفويض السلطة و دوره في المدارس وأهميته في الإدارة , و أيضا الفرق بين التفويض على المستوى التنظيمي والمستوى الشخصي , كذلك العوامل التي يمكن أخذها في الاعتبار في واجبات التفويض إلى المعلمين ,وكذلك المبادئ الأساسية وكيفية تأثيرها في التفويض , ثم تناولت بعض المشكلات التي تؤدي إلى عدم نجاح التفويض بصورة أفضل , أما عينة الدراسة تمثلت في المدارس والمؤسسات التعليمية وبعض المنتسبين فيها كالنظارورؤساء مجالس الإدارات , بلغ عدد العينة 360 من المدراء والمشرفين الإداريين ومن يمثلهم في السلطة في المدارس الثانوية , أشارت نتائج الدراسة إلى إن هنالك بعض الأفراد يعارضون منح التفويض لمن هم أقل منهم درجة , وأيضا أشارت إلى أنه إذا تم توظيف التفويض بصورة أفضل فإنه يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء في المدارس والمنظمات ويؤدي إلى رفع مستوى الإبداع لدى المعلمين , وأشارت إلى حاجة المدير الكثير من الوقت من اجل إعداد الكثير من الوظائف الإدارية الإستراتيجية ,وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل التفويض وخاصة في اتخاذ القرارات في الجهات الغير مركزية , وأن يفوض العمل إلى الأشخاص المعنيين سوء كانوا أفراد أو جماعات أو لجان وذلك باعتبار صفاتهم الشخصية , أعمارهم , مؤهلاتهم , خبراتهم , مقدراتهم , ومستوى الدوافع لديهم , وكذلك التوصيات التي وضعت بواسطة المعلمين أفراد أو لجان يجب إن تحترم.

2- دراسة (Morake,N,Monobe,R.&Mbulawa,M(2012) بعنوان " فاعلية تفويض السلطة في

المدارس الابتدائية في القطاع الجنوبي المركزي في بتسوانا" :

أجرى **NniorMorake** دراسة هدفت إلى الكشف عما إذا كان المدرسون بمختلف تخصصاتهم بما في ذلك مديري المدارس يمتلكون الرؤية وفهم الغرض من فعالية التفويض ومدركين لطبيعة إن التفويض يعتبر جزءا من الوظيفة الإدارية أم لا , تم ذلك من خلال الطلب من المعلمين الإجابة على ثمانية (8) وحدات تكونت عينة الدراسة من (260) معلم و معلمة ومدراء ووكلاء مدارس في الولاية منطقة البحث؛وزعت لهم استبيانات مكونة من 8 وحدات , خلصت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج مهمة منها : إن بعض المديرين يخشون أن الآخرين قد يتفوقون عليهم , ويعتقد المديرون أنهم يعرفون كل شيء, فهم يعتبرون أن الإدارة تعتبر حالة حساسة إلى الحكام والزملاء وأولياء الأمور رمزا للقوة والسلطة في المدرسة, أما بعض الآخر تفويض تعني فقدان السيطرة بالنسبة إلى العديد منهم ,ويرعاه المعلمين ينظرون إلى أن محاولة المديرين لتفويضهم وسيلة للتهرب من مسؤولياتهم الخاصة هو نقطة ضعف ودليل عدم كفاءة بالتالي لا يتقون بالتفويض الممنوح لهم ويتناقلون في انجاز المهام, كما أشارت إلى أن مديري المدارس يعانون من بعض المشاكل الشخصية التي تحتاج إلى معالجة, كالافتقار إلى المعرفة بالإدارة العامة في حين أن آخرين ليس لديهم خبرة في المهارات الإدارية, والبعض يفوض جزافا وليس عن تخطيط مسبق لتفويض .

3- دراسة (2012,GamzeBozkurt,Aziz) بعنوان : "أثر الثقة عند المدراء بين تفويض السلطة والوعي الإدراكي الاجتماعي" :

أما دراسة **GamzeBozkurt,Aziz** بحثت في الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة والوعي الإدراكي لدى المدراء والمرووسين , حيث أن العلاقة بين تفويض السلطة و المدير تعتبر تبطل اجتماعي حسب رأي البعض , وحاولت الدراسة بشكل محدد فهم الوعي الإدراكي لدى الموظفين فيما يتعلق بمسؤوليات و محددات المدير والتي تعتبر تسبب اجتماعي بالنسبة لهؤلاء الموظفين تمثلت عينة الدراسة في أخذ بناء تنظيمي في مؤسسة حيث يستطيع الموظفين مشاهدة سلوك التسبب لدى مدراءهم على هذا الأساس تم تجميع المعلومات في منظمة عامة في تركيا انقرا , بلغت عينة الدراسة (300 عامل و موظفا) , تم تحليل المعلومات وفق مناهج التحليل الإحصائي المعتمدة واستقراء النتائج ومن ثم تحليلها حسب هدف البحث , ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الثقة في المدير تعتبر عاملا فعالا في بيئة العمل , فالموظفين يعتبرون المدير لا عمل له أو متبطل في العمل وهذا بسبب فقدان الثقة في المدير أي نقص الوعي الإدراكي لمهام المدير وأهمية موقعه . واقتُرحت نتائج الدراسة إن عامل الثقة مهم جدا في تفسير و تقييم سلوك المدير .

4- دراسة (Amy Rebecca , 2008) بعنوان : "تلقى التفويض وسلطة صناعة القرار عن مدراء مدارس نيويورك" :

وفي دراسة أجرتها **Amy Rebecca** هدفت إلى التعرف على صناعة القرار , شملت العينة (24مدير ومديرة) في المدارس الثانوية في 8 مدارس أمريكية في نيويورك, تمثل أداة الدراسة في استبيانات ومقابلات , تم استقراء

المعلومات المدونة وتحليلها بطريقة العرض البياني الإحصائي , أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع المشاركين تفهموا مشاركتهم والفرصة التي تجعلهم يتخذون قرارات على مستوى القيادة نيابة عن المدارس المستهدفة في البحث بالرغم من قبولهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم إلا أن سبعة من القادة لا يتفقدون مع أداة قياس المسؤولية ولا يلقون بالا إلى تقارير سير العمل الروتينية ولا يعتبرون أن له أهمية كمقياس وأداة ممكن الوثوق بها لقياس فعاليتهم ونجاعة أساليبهم كمدراء. وأشارت إلى أن جميع القادة يقدرّون التحول من نظام الهيكل العمليّاتي المتدرج السابق إلى المشاركة التعاونية مع فرق عملهم , فحسب المشاركين فإن هذا التغيير عمل على مساعدة تطير دور المدراء والتأثير على مجتمع المدرسة بشكل كبير , جميع المدراء في هذه الدراسة أظهروا مستوى من سلطة صناعة القرار بالرغم من تغير مستوى التفويض لدى كل فرد على مستوى صناعة القرار جميع المشاركين كانت لهم خيارات تعامل مختلفة بالنسبة إلى المناهج , شئون الموظفين , الجدولة الزمنية , وإن تطورهم الإحترافي حسب اعتقادهم يعتمد على الاحتياجات المتفرّدة لمدارسهم , وأوصت الدراسة على المدراء تبني أدوات ومعايير لقياس المسؤولية وأن يولوا الاهتمام الكافي إلى تقارير سير العمل الروتينية ولا يعتبرون إنها عديمة الأهمية كمقياس وأداة ممكن الوثوق بها لقياس فعاليتهم ونجاعة أساليبهم كمدراء, على القادة أن يعملوا على التحول من نظام الهيكل العمليّاتي المتدرج السابق إلى المشاركة التعاونية مع فرق عملهم , الأمر الذي يمكن أن يعمل على مساعدة تطير دور المدراء والتأثير على مجتمع المدرسة , على جميع المدراء أن يظهروا مستوى من سلطة صناعة القرار ولو أدى هذا الى نوع من تغير مستوى التفويض لدى كل فرد .

5- (دراسة (Kamal,S.&Raza,J.(2011) بعنوان " تطوير كفاءة المعلمين عن طريق التفويض

الفعال":

أما **Kamal,S.&Raza,J** فقد هدفت دراسته التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل في الدوائر الحكومية, التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة في الدوائر الحكومية , التعرف على إيجابيات نجاح تفويض السلطة في الدوائر الحكومية , تمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة العاملين في الدوائر الحكومية في جمهورية باكستان الإسلامية. إسلام اباد , أشارت نتائج الدراسة أن هناك تفويض جزئي لبعض السلطات في منظمات الخدمات العامة في جمهورية باكستان , أوصت نتائج الدراسة يجب فهم أهمية ممارسة تفويض السلطة والمزايا التي تعود على المنظمة من وراء ممارسته حيث إن تشبث الرئيس في السلطة ومحاولته الإنفراد دائما بإنجاز كل الأعمال والمهام دون اشتراك رؤوسيه يترتب عليه نتيجة حتمية مؤداها إغراق الرئيس الإداري في طوفان تفاصيل الأعمال وتصريف دقائق الأمور مما يقود إلى عجزه لا محالة.

6- (دراسة Jason Andrew Grissom, 2007) بعنوان: مركزية التفويض في المدارس الحكومية
الأسباب, النتائج والتطبيقات في الحكومة المحلية:

هدفت دراسة Jason Andrew Grissom إلى معرفة أثر مركزية التفويض في المدارس الحكومية, ومعرفة أثر تركيز السلطة في يد المدراء و القادة المحليين , حاولت الدراسة الكشف عن مسببات وجذور ومضامين التفويض في المدارس العامة الأمريكية, استخدم الباحث أربعة مقاربات الأولى : استقصاء تاريخ المدارس من حيث أصول ونشأة مركز التفويض ومتغيراته اللاحقة وذلك باستخدام نموذج سياسي علمي مبسط للتفويض, ركز في دراسته على السؤال المطروح حول مركز السلطة و دلالاته وفيه تم تعريف سياسة المنطقة : احتجاز المعلمين وباستخدام معلومات مسحية من المعلمين ومن النتائج التي توصل لها الباحث : إنه في الولايات التي تمارس فيها السلطات المحلية مرونة أكثر في وضع سياسة المدرسة تنجح هذه الولايات بشكل أكبر في الإحتفاظ بالمعلمين .

7- (دراسة Lary & Rajabian 2012) بعنوان : "مسح ودراسة عن المراحل الصحيحة لتنفيذ تفويض وعلاقتها بمعدل الفعالية " :

الهدف من هذه الدراسة , مسح ودراسة عن المراحل الصحيحة لتنفيذ سلطة التفويض وعلاقتها بمعدل الكفاءة , وهدفت كذلك إلى تعريف العلاقة بين مرحلة اعداد عملية في عملية تفويض السلطة مع معدل الكفاءة, وتعريف العلاقة بين مرحلة التخطيط في عملية تفويض السلطة مع معدل الكفاءة وتعريف العلاقة بين مرحلة الحوار في عملية تفويض السلطة مع معدل الكفاءة, وتعريف العلاقة بين مرحلة الضبط في عملية تفويض السلطة مع معدل الكفاءة, وتعريف العلاقة بين مرحلة التقدير في عملية تفويض السلطة مع معدل الكفاءة, وتعريف أي مرحلة من مراحل التفويض لها فعالية أو كفاءة أكثر, استعملت الدراسة المسح الوصفي تكونت عينة الدراسة من 1080 شخص, شملت جميع المدراء (المدير , نائب المدير العام , رئيس الشعبة) , أشارت النتائج إلى هنالك علاقة وثيقة بين الإعداد والتقدير في عملية تفويض السلطة مرتبطة مع معدل الكفاءة أيضا , هنالك علاقة دالة بين التخطيط والضبط مرتبطة بمعدل الكفاءة في عملية تفويض السلطة , وبشكل عام فإن نتائج هذا البحث تظهر إن بناء عملية التفويض وإدارتها بالإضافة إلى الإستراتيجيات و المبادئ يظهر أثرها , وهذا يدل على أن جميع مراحل تفويض عملية السلطة مما يتعلق بالكفاءة تعتبر فعالة وهذا ما تم استخلاصه من الاستبيانات والمعلومات المسحية , وأوصت الدراسة تبني مرحلة التحضير و الإعداد في عملية التفويض , تبني اتجاهات التخطيط وتبني

منهج الحوار وذلك بتبني برامج التدريب وورش العمل حول تفويض السلطة حيث يؤدي تبني هذه الطريقة إلى مراجعة .

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية , يتبين لنا الإهتمام المتزايد من قبل التربويين بموضوع تفويض السلطة , وأن التفويض مهارة مهمة من مهارات الإدارة الناجحة , والدليل على ذلك توصية معظم الدراسات بوضع اجراءات مقترحة لتفعيل دور التفويض , والنتائج والتوصيات لهذه الدراسات عزز فكرة الدراسة الحالية ومن خلال العرض السابق يتبين لنا أيضا أن الدراسات اختلفت في جمع البيانات منها ما اعتمدت على الاستبانة فقط كوسيلة لجمع البيانات , ومنها ما اعتمد على المقابلة مع تطبيق الإستبانة , ومنها ما جمع بين المقابلات الفردية والجماعية وتطبيق الإستبيان , في حين اقتصرت الدراسة الحالية على تطبيق الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات .

اتفقت جميع الدراسات حول المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي واتفقت هذه الدراسة مع هذه الدراسات في توظيف نفس المنهج الوصفي التحليلي .

ركزت معظم الدراسات السابقة على معرفة درجة تفويض السلطة في المدارس , إضافة إلى ربط مهارة التفويض بمتغير (الأداء , الوقت , فعالية الإدارة) , واتفقت عدة دراسات في تحديد درجة ممارسة تفويض السلطة كهدف أساسي للدراسة مثل دراسة (دويكات , 2000) , دراسة (ذياب 2004) , دراسة (أبو معمر 2009) , دراسة (سماهر أبو وطفه 2010) و دراسة (الآغا 2013).

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة نفس الموضوع وهو درجة ممارسة تفويض السلطة ولكن في البيئة العمانية , حيث أن معظم الدراسات العمانية تناولت التفويض من حيث أثر التفويض على القيادات في الوزارة (الحجري , 2005) دور التفويض في تنمية المهارات الإدارية للمعلمين الأوائل (البرواني, 2010) برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارة التفويض (العبرية, 2010) واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات العمانية في أنها ركزت فقط على قياس درجة ممارسة التفويض في مدارسنا إلى أي درجة يمارس بدرجة كبيرة أم متوسطة أم قليلة وبالأخص في المجال الإداري .

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

الفصل الثالث :

المنهجية والإجراءات :

يتضمن هذا الفصل الإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة , من حيث وصف منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينها , ووصف أدوات الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدق الأداة وثباتها , والخطوات المنظمة لتطبيق هذه الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة .

منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة , وهو منهج يقوم بوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وصولاً للاستنتاجات التي تمكن الباحث من إيجاد حلول وتوصيات للمشكلة .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في الحقل التربوي في مدارس محافظة الداخلية في سلطنة عمان , والحاصلين على كافة المؤهلات التربوية (الدبلوم , البكالوريوس والماجستير) والذي بلغ عددهم (7893) معلم ومعلمة موزعين على (139) مدرسة حسب الإحصاءات السنوية التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية للعام الدراسي 2013/2014 م .

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (345) معلماً ومعلمة يعملون في وظائف تدريسية في مدارس محافظة الداخلية وبمؤهلات علمية مختلفة ما بين الدبلوم , البكالوريوس والماجستير وهم يشكلون ما نسبته (3,4) من مجتمع الدراسة , ولقد تم اختيار المدارس بالطريقة العشوائية بعد حصول الباحثة على إحصائية المحافظة للعام 2013-2014م بعدد المعلمين في مدارس محافظة الداخلية .

أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة عن استبانة تقيس درجة ممارسة المعلمين لتفويض السلطة الممنوح لهم من قبل الرئيس المباشر (مدير المدرسة) والتي قامت الباحثة بإعدادها من خلال الإعتماد على المصادر الآتية :

1. الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت مهارة تفويض السلطة في المدارس , مثل دراسة كل من

(سماهر أبو وطفه 2010) (دراسة دويكات 2000) و(دراسة نياب 2004).

2. الإطلاع على الأدب النظري المتصل بموضوع تفويض السلطة , من خلال المراجع والمصادر المتوفرة

وهي مراجع متعددة مثل : الدراسات العربية كدراسة العبرية , البرواني , الحجري والبوسعيدية , وذلك

المراجع العربية مثل : كتاب العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات , مبادئ علم الإدارة وغيرها من المراجع.

3. الرجوع إلى دليل عمل الإدارة المدرسية الذي أصدرته وزارة التربية والتعليم , وهذا الدليل يشرح بالتفصيل المهام الأساسية لمدير المدرسة , والهدف منه الاطلاع على المحاور الأساسية لعمل المدير وأهم الأعمال المندرجة تحت كل محور.

وبناءً على المصادر السابقة توصلت الباحثة إلى أداة الدراسة في صورتها الأولية , كما يوضحها الملحق (1). وتتكون من جزأين أساسيين , أولهما البيانات العامة لأفراد العينة والثاني فقرات الإستبانة وعددها (51) فقرة موزعة على سبعة محاور للدراسة .

ولقد تم عرض الصورة الأولية لأداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين , وبناءً على آرائهم ومقترحاتهم قد تم تعديل الأداة لتكون في صورتها النهائية مكونة من (33) فقرة موزعة على خمسة محاور مع تغيير في مسميات المحور عما كانت عليه في صورتها الأولية حسب ما جاء في دليل عمل الإدارة المدرسية كما يوضحها الملحق (2) وهي مقسمة على النحو الآتي :

الجزء الأول : ويمثل البيانات العامة لأفراد العينة .

الجزء الثاني : ويمثل محاور الدراسة والتي اشتملت على خمسة محاور هي :

المحور الأول : إدارة لجنة شؤون الطلاب, وقد اشتمل المحور على (6) فقرات أخذت الأرقام من (1-6) .

المحور الثاني : إدارة مجلس الآباء والأمهات , وقد اشتمل المحور على (7) فقرات أخذت الأرقام من (7- 13).

المحور الثالث : إدارة الموارد البشرية , وقد اشتمل على (7) فقرات أخذت الأرقام من (14-20) .

المحور الرابع: إدارة الكتب والوسائل التعليمية , وقد اشتمل على (7) فقرات أخذت الأرقام من (21-27).

المحور الخامس : إدارة اللجنة المالية , وقد اشتمل على (6) فقرات أخذت الأرقام من (28 – 33).

والأداة عبارة عن مقياس خماسي (دائماً , غالباً , أحياناً , نادراً , أبداً) حيث درجات المقياس مرتبة (5, 4, 3, 2,

1) حيث يختار المفحوص الدرجة المناسبة للتفويض الممنوح له من قبل مديره .

صدق الاستبانة :

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضه على (13) من الأكاديميين من حملة الماجستير والدكتوراه في كل من كلية التربية بجامعة نزوى و جامعة السلطان قابوس بالإضافة إلى محكمين من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير من وزارة التربية والتعليم .

الملحق رقم (3) يوضح قائمة بأسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية , وذلك للحكم على عبارات الأداة من حيث وضوح الفقرات , صياغتها اللغوية ومدى انتمائها للمجال موضوع الدراسة .

وفي ضوء ملاحظات المحكمين تمت اعادة صياغة بعض الفقرات , وحذف فقرات أخرى , كما تم حذف محورين , واعداد تسمية بعض المحاور لتتناسب مع البيئة العمالية الواردة في دليل عمل الإدارة المدرسية , وبالتالي أصبح

عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (33) فقرة موزعة على محاور الدراسة الخمسة والملحق (2) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية وفقاً لآراء المحكمين .

ثبات الاستبانة :

للتحقق من ثبات الأداة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (30) فرداً , وقد تم حساب معامل الثبات لكل محور من المحاور الرئيسية الواردة في الاستبانة , وللمحاور مجتمعة , حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha) , وأثبت معامل الإتساق الداخلي للمحاور أن جميع الفقرات تنتمي للاستبانة حيث بلغ معامل الإتساق الداخلي الكلي للاستبانة (0.963) مما يدل على ثبات الأداة واتساق عبارتها . ويوضح الجدول رقم (1) معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للمحاور الخمسة موضوع الدراسة .

الجدول رقم (1)

معامل الثبات لمحاور الاداة وللمجموع الكلي بمعادلة كرونباخ الفا

م	المحاور	معامل الثبات	عدد العبارات
1	إدارة لجنة شؤون الطلاب	0.855	6
2	إدارة مجلس الآباء والامهات	0.930	7
3	إدارة الموارد البشرية	0.916	7
4	إدارة الكتب والوسائل التعليمية	0.927	7
5	اللجنة المالية	0.963	6
6	المجموع الكلي للفقرات	0.963	33

إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها وإخراجها في صورتها النهائية , تم التوجه إلى مكتب الإشراف التربوي بسائل (قسم الإحصاء) للحصول على إحصائية بعدد المدارس , واعداد المعلمين من خلال مراسلة رسمية للمكتب , بعدها تواصل المكتب مع المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية للحصول على البيانات , تم ارسال البيانات الإحصائية للباحثة من خلال البريد الإلكتروني وعلى ضوءها تم تحديد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي , واختيار المدارس بالطريقة العشوائية لتطبيق أداة الدراسة , قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على مدارس محافظة الداخلية وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014/2013 م , وقد وزعت الباحثة

(450) استبانة , وتم استرجاع (400) استبانة إلا أن العدد الفعلي الذي دخل في عينة الدراسة (345) استبانة , وذلك بعد استبعاد الاستبانات الغير مكتملة .

متغيرات الدراسة :

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية :

1. النوع (ذكر , أنثى).
2. المؤهل العلمي (دبلوم , بكالوريوس , ماجستير) .
3. سنوات الخبرة (1-5 ، 6-9 ، 10 فأكثر) .
4. المستوى الوظيفي (معلم , معلم أول) .

المعالجة الإحصائية :

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة أسئلة الدراسة , وذلك من أجل استخراج نتائج الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك على النحو التالي :

1- للإجابة على السؤال الأول : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور تفويض السلطة .

2- للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار-T Test لمتغيري النوع والوظيفة واختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية , وذلك للتحقق من الفروق إذا كانت دالة إحصائياً _ إن وجدت _ على محاور الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

عرض نتائج الميدانية:

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

أولاً: عرض نتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي نص على الآتي:

ما درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة كما تم استخدام المعيار الآتي لتفسير نتائج هذا السؤال.

جدول (2)

المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال الأول للدراسة حسب المتوسط الحسابي

مدى المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
500-4,20	كبيرة جداً
4,19 -3,40	كبيرة
3,39 -2,60	متوسطة
2,59 -1,80	قليلة
1,79-1,00	قليلة جداً

* استمد هذا المعيار من قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة (5، 4، 3، 2، 1) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم.

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لمحاور أداة الدراسة:

حيث يظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لمحاور الأداة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لمحاور أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	محاور الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	إدارة لجنة شؤون الطلاب	3.19	1.06	متوسطة
2	إدارة الكتب والوسائل التعليمية	2.83	1.25	متوسطة
3	إدارة مجلس الآباء والأمهات	2.55	1.2	قليلة
4	إدارة الموارد البشرية	2.54	1.2	قليلة

يتضح

من خلال	قليلة	1.16	1.94	إدارة اللجنة المالية	5
	متوسطة	0.94	2.79	المجموع الكلي	

الجدول (3) السابق أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان بالنسبة لمحاور أداة الدراسة كانت ضمن الدرجة المتوسطة والقليلة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.19) و(1.94) وبنحرف معياري تراوح بين (1.06) و(1.16) حيث أخذ محور إدارة لجنة شؤون الطلاب أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة متوسطة بعد ذلك جاء محور إدارة الكتب والوسائل التعليمية وأيضاً بدرجة ممارسة متوسطة بعد ذلك جاء محور إدارة مجلس الآباء والأمهات ثم محور إدارة الموارد البشرية وفي الأخير محور إدارة اللجنة المالية وبدرجة ممارسة قليلة كذلك يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي لمحاور أداة الدراسة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79).

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لمحور ادارة لجنة شؤون الطلاب:

حيث يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة لجنة شؤون الطلاب مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور ادارة لجنة شؤون الطلاب

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يفوضني مدير المدرسة في وضع خطط الرعاية الطلابية للفئات المختلفة الموهوبين المجيدين ودون المستوى.	3.60	1.33	كبيرة
2	يفوضني مدير المدرسة في تنفيذ برنامج قيمي لغرس القيم للطلبة .	3.52	1.32	كبيرة
3	يفوضني مدير المدرسة في تنفيذ جلسات جماعية للطلاب في بداية ونهاية كل فصل لتحفيزهم وتوجيههم سلوكياً وتحصيلياً.	3.28	1.32	متوسطة
4	يفوضني مدير المدرسة في إعداد تشكيلات الطلاب للصفوف الدراسية وفقاً لمستوياتهم التحصيلية.	3.14	1.48	متوسطة
5	يفوضني مدير المدرسة في توفير كافة المستلزمات لعمل اللجنة.	3.04	1.39	متوسطة
6	يفوضني مدير المدرسة ترأس اجتماعات اللجنة ومتابعة تنفيذ	2.54	1.44	متوسطة

			توصياتها.
متوسطة	1.06	3.19	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول (4) السابق أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسطنة عمان بالنسبة لعبارات إدارة لجنة شؤون الطلاب كانت ضمن الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.60) و(2.54) وبانحراف معياري بين (1.33) و (1.44) حيث حصلت الفقرة " يفوضني مدير المدرسة في وضع خطط الرعاية الطلابية للفئات المختلفة والموهوبين المجيدين ودون المستوى." والفقرة يفوضني مدير المدرسة في تنفيذ برنامج قيمي لغرس القيم للطلبة "أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة كبيرة بينما حصلت الفقرة" يفوضني مدير المدرسة ترأس اجتماعات اللجنة ومتابعة تنفيذ توصياتها " والفقرة" يفوضني مدير المدرسة في توفير كافة المستلزمات لعمل اللجنة. "ادنى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة متوسطة ، وأخذت بقية عبارات المحور درجة ممارسة متوسطة، كذلك جاءت درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي متوسطة وبمتوسط حسابي (3.19).

3-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لمحور ادارة مجلس الآباء والأمهات: حيث يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة مجلس الآباء والأمهات مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة مجلس الآباء والأمهات مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يفوضني مدير المدرسة في توعية أولياء الأمور باللوائح والأنظمة المدرسية المتعلقة بالطلاب.	2.80	1.37	متوسطة
2	يفوضني مدير المدرسة في تفعيل دور مجلس الآباء والأمهات في حل المشكلات الاجتماعية والسلوكية للطلبة.	2.75	1.38	متوسطة
3	يفوضني مدير المدرسة في زيارة مؤسسات المجتمع الخارجي والتنسيق في تنفيذ الخطط والبرامج التي تخدم المدرسة.	2.74	1.36	متوسطة

متوسطة	1.38	2.71	يفوضني في إعداد برامج توعية الطلاب والمجتمع تتعلق بالظواهر الاجتماعية التي تهم المجتمع.	4
قليلة	1.39	2.34	يفوضني مدير المدرسة في تشكيل مجالس الآباء والأمهات.	5
قليلة	1.35	2.28	يفوضني مدير المدرسة في وضع خطة مجلس الآباء والأمهات.	6
قليلة	1.42	2.27	يفوضني بإدارة اجتماعات مجلس الآباء والأمهات	7
قليلة	1.18	2.55	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (5) أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان بالنسبة لفقرات إدارة مجلس الآباء والأمهات كانت ضمن الدرجة المتوسطة والقليلة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.80) و(2.27) وبانحراف معياري بين (1.37) و (1.42) (حيث حصلت الفقرة " يفوضني مدير المدرسة في توعية أولياء الأمور باللوائح والأنظمة المدرسية المتعلقة بالطلاب " والفقرة " يفوضني مدير المدرسة في تفعيل دور مجلس الآباء والأمهات في حل المشكلات الاجتماعية والسلوكية للطلبة. "أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة متوسطة بينما ,وحصلت الفقرة "يفوضني بإدارة اجتماعات مجلس الآباء والأمهات "والفقرة" يفوضني مدير المدرسة في وضع خطة مجلس الآباء والأمهات. " ادنى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة قليلة ، وحصلت بقية فقرات المحور درجة ممارسة متوسطة وقليلة، كذلك جاءت درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي قليلة وبمتوسط حسابي (2.55).

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لمحور إدارة الموارد البشرية:

حيث يظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازليا

حسب المتوسط الحسابي:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يفوضني مدير المدرسة في متابعة تنفيذ أهداف الخطة المدرسية لأحدى مجالاتها الثلاث.	2.97	1.41	متوسطة

2	يفوضني مدير المدرسة في متابعة مدى تلبية برامج الإنماء المهني المنفذة للاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة.	2.37	1.40	متوسطة
3	يفوضني مدير المدرسة في اعداد برامج تدريبية للمعلمين الجدد وتنفيذها.	2.72	1.41	متوسطة
4	يفوضني مدير المدرسة في تحديد جدول الزيارات الإشرافية على مدار الفصل بالتنسيق مع المعلمين.	2.45	1.49	قليلة
5	يفوضني في اقتراح النشرات التربوية والقراءة الموجهة للزملاء.	2.42	1.36	قليلة
6	يفوضني في ترأس بعض الاجتماعات التي تعقد للمعلمين	2.29	1.35	قليلة
7	يفوضني في تدوين اجتماعات اللجان المدرسية في البوابة التعليمية	2.20	1.39	قليلة
	المجموع الكلي	2.54	1.19	قليلة

يتضح من خلال الجدول(6) أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان بالنسبة لفقرات محور إدارة الموارد البشرية كانت ضمن الدرجة المتوسطة والقليلة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.97) و(2.20) و بانحراف معياري (1.41) و (1.39) حيث حصلت الفقرة " يفوضني مدير المدرسة في متابعة تنفيذ أهداف الخطة المدرسية لأحدى مجالاتها الثلاث." والفقرة " يفوضني مدير المدرسة في متابعة مدى تلبية برامج الإنماء المهني المنفذة للاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة ." أعلى المتوسطات الحسابية ودرجة ممارسة متوسطة بينما حصلت الفقرة" يفوضني في تدوين اجتماعات اللجان المدرسية في البوابة التعليمية. " والفقرة " يفوضني في ترأس بعض الاجتماعات التي تعقد للمعلمين " ادنى المتوسطات الحسابية ودرجة ممارسة قليلة ، وأخذت بقية فقرات المحور درجة ممارسة قليلة، كذلك جاءت درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي قليلة وبمتوسط حسابي (2.54).

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لمحور إدارة الكتب والوسائل التعليمية.

حيث يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة الكتب والوسائل التعليمية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة الكتب والوسائل التعليمية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يفوضني مدير المدرسة بمطابقة الكتب الدراسية المصروفة وفق التشكيلات المدرسية	3.19	1.54	متوسطة
2	يفوضني مدير المدرسة بمتابعة استيفاء نصيب المدرسة من الكتب الناقصة مع المعنيين.	3.18	1.53	متوسطة
3	يفوضني مدير المدرسة في متابعة توفر الوسائل التعليمية مع الجهات المعنية بذلك.	2.91	1.42	متوسطة
4	يفوضني مدير المدرسة في التخلص من الكتب التالفة والزائدة بالتنسيق مع المنطقة التعليمية.	2.87	1.54	متوسطة
5	يفوضني مدير المدرسة في عقد مشاغل تدريبية للزملاء في مجال توظيف الوسائل وحفظها.	2.76	1.49	متوسطة
6	يفوضني مدير المدرسة عقد لقاء مع الجهات المختصة بالوسائل لأجل ابتكار وسائل تعليمية وتوفير مستلزماتها .	2.48	1.41	قليلة
7	يفوضني مدير المدرسة في حفظ سندات الصرف وسجل العهدة للوسائل التعليمية.	2.45	1.49	قليلة
	المجموع الكلي	2.83	1.25	متوسطة

يتضح من خلال الجدول(7) أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان بالنسبة لفقرات محور إدارة الكتب والوسائل التعليمية كانت ضمن الدرجة المتوسطة والقليلة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(3.19) و(2.45) وبانحراف معياري بين (1.54) و (1,49) حيث حصلت الفقرة " يفوضني مدير المدرسة بمطابقة الكتب الدراسية المصروفة وفق التشكيلات المدرسية " والفقرة " يفوضني مدير المدرسة بمتابعة استيفاء نصيب المدرسة من الكتب الناقصة مع المعنيين. " أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة متوسطة بينما حصلت الفقرة" يفوضني مدير المدرسة في حفظ سندات الصرف وسجل العهدة للوسائل التعليمية " والفقرة " يفوضني مدير المدرسة عقد لقاء مع الجهات المختصة بالوسائل لأجل ابتكار وسائل تعليمية وتوفير مستلزماتها . " ادنى المتوسطات الحسابية وبدرجة

ممارسة قليلة ، وأخذت بقية فقرات المحور درجة ممارسة متوسطة، كذلك جاءت درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي متوسطة وبمتوسط حسابي (2.84)

6- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور اللجنة المالية:

حيث يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور اللجنة المالية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور اللجنة المالية
مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يفوضني في شراء ما يلزم المدرسة من احتياجات ضمن قوانين الشراء المعمول بها واستلامها.	2.26	1.38	قليلة
2	يفوضني مدير المدرسة في وضع خطط تطويرية لزيادة دخل المدرسة.	2.02	1.33	قليلة
3	يفوضني مدير المدرسة في وضع تصور للميزانية العامة للمدرسة وطرق الصرف منها.	1.88	1.27	قليلة
4	يفوضني مدير المدرسة في رئاسة اجتماعات اللجنة ومتابعة توصياتها.	1.87	1.25	قليلة
5	يفوضني مدير المدرسة في اعداد كشف بالأسعار المناسبة وفق الجودة المطلوبة .	1.83	1.23	قليلة
6	يفوضني في مراجعة الفواتير للتأكد من صحتها شكلا ومضمونا	1.82	1.23	قليلة
	المجموع الكلي	1.94	1.16	قليلة

يتضح من خلال الجدول (8) أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان بالنسبة لفقرات محور اللجنة المالية كانت ضمن الدرجة القليلة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.26) و(1.82) وانحراف معياري بين (1.38) و (1,23) حيث حصلت الفقرة " يفوضني في شراء ما يلزم المدرسة من احتياجات ضمن قوانين الشراء المعمول بها واستلامها " والفقرة

" يفوضني مدير المدرسة في وضع خطط تطويرية لزيادة دخل المدرسة . "أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة قليلة بينما حصلت الفقرة " يفوضني في مراجعة الفواتير للتأكد من صحتها شكلا ومضمونا. " والفقرة" يفوضني مدير المدرسة في اعداد كشف بالأسعار المناسبة وفق الجودة المطلوبة . " ادنى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة قليلة ، وحصلت بقية فقرات المحور درجة ممارسة قليلة ايضا، كذلك جاءت درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي قليلة وبمتوسط حسابي (1.94).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين متوسط تقديرات المعلمين حول درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي- الوظيفة- المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغيري النوع والوظيفة واختبار تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

1- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي :

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي لجميع محاور أداة الدراسة

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير النوع الاجتماعي لمحاور أداة الدراسة للمجموع الكلي

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
شؤون الطلاب	ذكر	163	3.08	1.075	343	1.726	0.058
	انثى	182	3.28	1.041			
مجلس الآباء	ذكر	163	2.44	1.197	343	1.790	0.074

			1.16	2.66	182	انثى	والأمهات
0.710	0.373	343	1.27	2.56	163	ذكر	ادارة الموارد البشرية
			1.121	2.52	182	انثى	
0.476	0.713	343	1.23	2.78	163	ذكر	ادارة الكتب والوسائل التعليمية
			1.28	2.88	182	انثى	
0.055	1.926	343	1.25	2.07	163	ذكر	اللجنة المالية
			1.074	1.83	182	انثى	
0.457	0.745	343	.996	2.75	163	ذكر	المجموع الكلي
			.880	2.82	182	انثى	

*داله عن مستوى (0,05)

يتضح من خلال الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الذكور والإناث لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في جميع محاور أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي.

2- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي :

يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST بالنسبة لمتغير الوظيفة لجميع محاور أداة الدراسة

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الوظيفة لمحاور أداة الدراسة

وللمجموع الكلي

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
شؤون الطلاب	معلم	278	3.19	1.03	343	0.045	0.964
	معلم أول	67	3.18	1.15			
مجلس الآباء والأمهات	معلم	278	2.50	1.15	343	1.630	0.104
	معلم أول	67	2.76	1.25			

*0.001	3.414	343	1.15	2.43	278	معلم	إدارة الموارد البشرية
			1.27	2.98	67	معلم أول	
0.090	1.700	343	1.22	2.78	278	معلم	إدارة الكتب والوسائل التعليمية
			1.36	3.07	67	معلم أول	
0.525	0.637	343	1.14	1.92	278	معلم	اللجنة المالية
			1.24	2.02	67	معلم أول	
0.104	1.631	343	.932	2.75	278	معلم	المجموع الكلي
			.943	2.95	67	معلم أول	

*داله عن مستوى (0,05)

يتضح من خلال الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المعلمين والمعلمين الأوائل لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي جميع محاور أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي، بينما كانت هنالك فروقا داله احصائيا في محور إدارة الموارد البشرية وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الأوائل.

3- متغير المؤهل العلمي:

حيث يظهر الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي

المحاور	مستوى المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شؤون الطلاب	دبلوم	33	2.96	1.20
	بكالوريوس	232	3.17	1.04
	ماجستير فأعلى	80	3.32	1.04
مجلس الآباء والأمهات	دبلوم	33	2.44	1.26
	بكالوريوس	232	2.51	1.13
	ماجستير فأعلى	80	2.72	1.27
إدارة الموارد	دبلوم	33	2.68	1.39

1.11	2.46	232	بكالوريوس	البشرية
1.31	2.72	80	ماجستير فأعلى	
1.25	2.81	33	دبلوم	إدارة الكتب والوسائل التعليمية
1.24	2.78	232	بكالوريوس	
1.29	3.00	80	ماجستير فأعلى	
1.17	1.90	33	دبلوم	اللجنة المالية
1.10	1.85	232	بكالوريوس	
1.31	2.22	80	ماجستير فأعلى	
1.02	2.69	33	دبلوم	المجموع الكلي
.893	2.74	232	بكالوريوس	
1.00	2.96	80	ماجستير فأعلى	

يتضح من خلال الجدول (11) السابق أن هنالك بعض الفروق الظاهرية في المتوسطات الحسابية بين مستويات المؤهل العلمي ومن أجل التأكد أن هذه الفروق داله احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك من خلال الجدول (12).

جدول (12)

تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل لجميع محاور أداة الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
شؤون الطلاب	بين المجموعات	2.99	2	1.499	1.335	.265
	داخل المجموعات	384.228	342	1.123		
	المجموع الكلي	387.227	344			
مجلس الآباء والأمهات	بين المجموعات	2.902	2	1.451	1.040	.355
	داخل المجموعات	477.453	342	1.396		
	المجموع الكلي	480.355	344			
إدارة الموارد	بين المجموعات	4.986	2	2.493	1.751	.175
	داخل المجموعات	487.001	342	1.424		

			344	491.987	المجموع الكلي	البشرية
.382	.964	1.523	2	3.045	بين المجموعات	إدارة الكتب والوسائل التعليمية
		1.579	342	540.065	داخل المجموعات	
			344	543.110	المجموع الكلي	
.052	2.990	4.024	2	8.048	بين المجموعات	اللجنة المالية
		1.346	342	460.169	داخل المجموعات	
			344	468.217	المجموع الكلي	
.162	1.828	1.596	2	3.192	بين المجموعات	المجموع الكلي
		.873	342	298.538	داخل المجموعات	
			344	301.730	المجموع الكلي	

*داله عن مستوى (0,05)

يتضح من خلال الجدول (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستويات المؤهل الدراسي لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في جميع محاور أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي.

4- متغير سنوات الخبرة:

حيث يظهر الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة كما يظهر الجدول (14) تحليل التباين الاحادي لمتغير الخبرة لجميع محاور أداة الدراسة.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مستوى الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شؤون الطلاب	5-1	82	3.20	1.12
	9-6	68	3.14	1.012
	10 فأكثر	195	3.20	1.055
مجلس الآباء	5-1	82	2.59	1.31
	9-6	68	2.46	1.086

1.15	2.57	195	10 فأكثر	والأمهات
1.29	2.48	82	5-1	إدارة الموارد البشرية
1.06	2.27	68	9-6	
1.18	2.66	195	10 فأكثر	
1.34	2.82	82	5-1	إدارة الكتب والوسائل التعليمية
1.16	2.68	68	9-6	
1.25	2.89	195	10 فأكثر	
1.23	1.89	82	5-1	اللجنة المالية
.942	1.71	68	9-6	
1.19	2.05	195	10 فأكثر	
.975	2.81	82	5-1	المجموع الكلي
.839	2.63	68	9-6	
.950	2.83	195	10 فأكثر	

يتضح من خلال الجدول (13) أن هنالك بعض الفروق الظاهرية في المتوسطات الحسابية بالنسبة لمستويات متغير الخبرة ومن أجل التأكد أن هذه الفروق داله احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي وذلك من خلال الجدول (14).

جدول (14)

تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة لجميع محاور أداة الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
شؤون الطلاب	بين المجموعات	.189	2	.095	.084	.920
	داخل المجموعات	387.038	342	1.132		
	المجموع الكلي	387.227	344			
مجلس الآباء والأمهات	بين المجموعات	.740	2	.370	.264	.768
	داخل المجموعات	479.615	342	1.402		
	المجموع الكلي	480.355	344			
إدارة الموارد	بين المجموعات	8.038	2	4.019	2.840	.060

		1.415	342	483.949	داخل المجموعات	البشرية
			344	491.987	المجموع الكلي	
.491	.712	1.126	2	2.252	بين المجموعات	إدارة الكتب والوسائل التعليمية
		1.581	342	540.858	داخل المجموعات	
			344	543.110	المجموع الكلي	
.114	2.189	2.959	2	5.918	بين المجموعات	اللجنة المالية
		1.352	342	462.299	داخل المجموعات	
			344	468.217	المجموع الكلي	
.297	1.219	1.067	2	2.135	بين المجموعات	المجموع الكلي
		.876	342	299.595	داخل المجموعات	
			344	301.30	المجموع الكلي	

*داله عن مستوى (0,05)

يتضح من خلال الجدول (14) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستويات الخبرة لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في جميع محاور أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس:

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الفصل الرابع بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من هذه النتائج وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على الآتي: ما درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان؟

بالرجوع الى الجدول (3) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لمحاور أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

يتضح أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان بالنسبة لمحاور أداة الدراسة كانت ضمن الدرجة المتوسطة والقليلة، ويتبين أن درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي لمحاور أداة الدراسة كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.79) وبانحراف معياري بلغ (0.94). ومن هذه النتيجة يتضح وجود قصور أو عوائق تحد من درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ويفسر ذلك نتيجة لاعتبارات عديدة وقد يكون: منها قلة البرامج التدريبية وورش العمل المقدمة لمديري المدارس؛ والتي تعنى بتنمية مهاراتهم في ممارسة تفويض السلطة، كما قد تعزى هذه النتيجة لقلّة الصلاحيات الإدارية والفنية التي يملكها مدير المدرسة والتي تمكنه من توزيع الأدوار ومنح الصلاحيات للعاملين في المدرسة ولعل هذه النتيجة ترجع إلى استمرار العمل وفق النمط التقليدي في إدارة المدارس؛ حيث يركز مدير المدرسة معظم وقته في تسيير الأمور الإدارية خوفاً من الوقوع في الخطأ أو ردة فعل المسؤولين المباشرين في متابعة أعمال مدير المدرسة، كما إن السبب قد يكون ضعف ثقة المدير بالعاملين في المدرسة وقلّة اهتمامه بعمليات التطوير ومواكبة المستجدات التربوية، وقد يعود إلى رفض بعض المعلمين للأعمال الموكلة إليهم باعتبارها أعمال إضافية لا يكافئون عليها، وبالتالي قد يكون لجميع تلك الأسباب الأثر المباشر في هذه النتيجة، وفي هذا الجانب أشارت دراسة نينورمكوير (Nnior Morake، 2012) إلى مجموعة من النتائج الهامة منها: إن بعض المديرين يخشون أن الآخرين قد يتفوقون عليهم، ويعتقد المديرون أنهم يعرفون كل شيء، و ينبغي أن يكون لهم إصبع في كل ما يحدث في المدرسة، فهم يعتبرون أن الإدارة تعتبر حالة حساسة فهي معلقة على مهام ومسؤوليات لأنها تنقل إلى الحكام والزملاء وأولياء الأمور رمزا للقوة والسلطة في المدرسة، وبالنسبة لبعض المديرين فكلمة تفويض تعني فقدان السيطرة بالنسبة إلى العديد منهم ، ويرون إن المعلمين ينظرون إلى محاولة المديرين لتفويضهم وسيلة للتهرب من مسؤولياتهم الخاصة ويعتبرون أن تكليفهم من قبل مديرهم هو نقطة ضعف ودليل عدم كفاءة وبالتالي لا يثقون بالتفويض الممنوح لهم، كما أشارت إلى أن مديري المدارس يعانون من بعض المشاكل الشخصية التي تحتاج إلى معالجة، كالافتقار إلى المعرفة بالإدارة العامة في حين أن آخرين ليس لديهم خبرة في المهارات الإدارية، والبعض يفوض جزافاً وليس عن تخطيط مسبق ، وهذا ما خلصت به دراسة (Kmeikle، 2006) بأن معظم المشاكل الإدارية تنشأ نتيجة لاحتكار المدراء لمهامهم وعدم تفويضها لمؤسسيهم ، وأن التفويض هي الميزة التي تميز المدير الناجح من الغير الناجح .

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة دويكات (2000) والتي توصلت إلى أن تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية ظهر في الواجبات الإدارية بمستوى تفويض قليل، واتفقت مع دراسة البوسعيدية (2001) والتي أشارت إلى وجود تفويض من قبل مدير المدرسة ولكن ذلك التفويض الممنوح غير كافي لهم نتيجة لوجود بعض المعوقات والصعوبات التي تعيق مدير المدرسة، كما اتفقت مع دراسة أبو معمر (2009) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ذياب (2004) والتي خلصت إلى أن تفويض

السلطة لدى مديري وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين في الواجبات الإدارية كانت منخفضة، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الحجري (2005) التي خلصت بأن هناك معوقات إدارية تحفيزية تعيق التفويض كنقص الحوافز والرقابة , واختلفت مع دراسة مهنا(2006) حيث أسفرت نتائجها أن درجة التفويض في الأقسام كانت كبيرة جدا ، وتوصلت دراسة أبو وطفه (2010) الى أن تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت جيدة، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة البرواني (2010) التي أكدت وجود معوقات تواجه التفويض كقلة الخبرة الإدارية للمعلمين الأوائل , واتفقت مع دراسة الحلو (2010) التي أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة عواد (2012) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من جهات نظر المعلمين والمعلمات كانت عالية، كما اختلفت مع دراسة الأعور (2012) التي خلصت أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم كانت كبيرة، وأشارت دراسة الآغا (2013) إلى أن درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة، وتوصلت دراسة شير كمال (Sher Kamal، 2011) الى أن هناك تفويض جزئي لبعض السلطات في منظمات الخدمات العامة في جمهورية باكستان، وخلصت دراسة تاهيري (Taheri2012) إن بناء عملية التفويض في بلدية منطقة ماشهاد بلغت أقل من المتوسط وهي غير مناسبة بصورة عامة.

كما يتضح من الجدول (8) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور اللجنة المالية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

أن المحور المتعلق بإدارة اللجنة المالية حصل على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (1.16) وقد يعلل ذلك نتيجة لإدراك أفراد العينة أن مدير المدرسة نفسه ليس لديه الصلاحيات الكافية في التصرف في الأمور المالية وفق رؤيته واحتياجات المدرسة حيث تلزم إدارة المدرسة بصرف مخصصاتها المالية وفق بنود ومواصفات محدد سلفا وفق رؤية الوزارة، وفي العادة تشكل لجان متخصصة من المديرين لمراجعة ومحاسبة إدارات المدارس في نفقتها وفق الاعتمادات المخصصة لها، وبالتالي قد يتردد بعض مديري المدارس في عملية تفويض السلطات المالية خوفا من الوقوع في الخطأ مما يترتب عليه تحمل التبعات المالية المترتبة على تلك الأخطاء، كما إن الوزارة قامت في السنوات الاخيرة بتعيين منسق مالي وإداري في المدارس وهذا يعد من مهامه الوظيفية الملقاة على عاتقه, وقد يعزى السبب في ذلك أيضا لمدير المدرسة من حيث عدم تفعيل أدوار اللجان المدرسية المقررة من الوزارة وتفويض المعلمين لممارسة مهام اللجان ومنها اللجنة المالية بالمدرسة من المعلمين تتولى الأمور المالية بالمدرسة ومنها إعداد موازنة المدرسة , وكشف بالأسعار , والبحث عن موارد ومصادر دخل للمدرسة .

وفيما يأتي سيتم مناقشة نتائج هذا السؤال حسب كل محور من محاور الدراسة وذلك كما يلي:

المحور الأول: إدارة لجنة شؤون الطلاب:

بالرجوع الى الجدول (4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة لجنة شؤون الطلاب مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي:

يتضح أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين لعبارات إدارة لجنة شؤون الطلاب كانت ضمن الدرجة الكبيرة والمتوسطة، ويتضح أن الفقرة " يفوضني مدير المدرسة في وضع خطط الرعاية الطلابية للفئات المختلفة الموهوبين المجيدين ودون المستوى" حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (3.60) و بانحراف معياري (1.33) أي ممارسة بدرجة ممارسة كبيرة وقد يعلل ذلك لأن المعلمين لديهم الدراية والمعرفة بقدرات طلابهم ومستواهم لأنهم أكثر احتكاك وصله بهم من مدير المدرسة لذا يقوم مدير المدرسة بتفويض المعلمين لوضع الخطط المناسبة لهم، كما أن وضع هذه الخطط تعتبر جزء من المهام الوظيفية للمعلم ومدير المدرسة مكلف بمتابعتها وتقييمها، ويتضح من الجدول (4) أن الفقرة " يفوضني مدير المدرسة في تنفيذ برنامج قيمي لغرس القيم للطلبة " حصلت أيضا على أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (3.52) وبانحراف معيار (1.32) وبدرجة ممارسة كبيرة وقد يعزى ذلك لإدراك مدير المدرسة بأهمية تفعيل دور المعلمين ومنحهم الصلاحيات والسلطة اللازمة في هذا الجانب كونهم مربين وقادة لطلابهم وهذا يشعرهم بالمسئولية وتحمل النتائج، كما أن موضوع القيم يعتبر غاية في الأهمية كونه يمثل أحد أدوار المدرسة الرئيسية وأهدافها الأساسية ولا يمكن نجاحه إلا بتعاون الجميع، ومما يدفع مدير المدرسة إلى منح سلطة أكبر للمعلمين في هذا الجانب توجيهات الوزارة واهتمامها بموضوع القيم كونها معنية بتنشئة جيل متمسك بقيمه ومحافظ على هويته الوطنية .

كما يتضح من الجدول (4) أن الفقرة " يفوضني مدير المدرسة ترأس اجتماعات اللجنة ومتابعة تنفيذ توصياتها " حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية (2.54) وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد بعض مديري المدارس بأن ترأس اجتماعات اللجان بصورة عامة تكون من اختصاص المدير كونه المسئول الأول في المدرسة، وقد لا يرغب البعض منهم في اتاحة المجال لأحد العاملين حتى لا يخلق منافسين له أو خوفا من وجود حساسية بين العاملين في المدرسة نتيجة تفويض فرد في ترأس اللجان دون آخر، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة sher Kamal (2011) أن تشبث الرئيس بالسلطة ومحاولته إنجاز كل الأعمال دون أن يشرك رؤوسيه يترتب عليه نتيجة حتمية وهي إغراق الرئيس في تفاصيل الأعمال ودقائق الأمور. كما حصلت أيضا الفقرة " يفوضني مدير المدرسة في توفير كافة المستلزمات لعمل اللجنة" على أدنى المتوسطات الحسابية (3.04) وبانحراف معياري (1.39) وبدرجة موافقة متوسطة وقد يعود ذلك لأن من يقوم بتوفير مستلزمات اللجان في الغالب هو المشرف المالي والإداري في المدرسة أو مساعد المدير أو المنسق وليس من الضروري تكليف معلم للقيام بذلك، وقد يدل هذا على اعتماد المدير بدرجة كبيرة على المشرف المالي بمفرده

على الرغم من وجود لجنة مالية من المعلمين مقرة من الوزارة تساند المشرف في أعماله المالية والإدارية مما يدل على نقص أو عائق في تفويض اللجنة بأعمالها المسندة إليها وهذا يتوافق مع نتائج دراسة ذياب (2004).

المحور الثاني: إدارة مجلس الآباء والأمهات:

بالنظر إلى الجدول (5) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة مجلس الآباء والأمهات مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي يتضح أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بالنسبة لفقرات إدارة مجلس الآباء والأمهات كانت ضمن الدرجة المتوسطة والقليلة، ويتضح أن الفقرتين " يفوضني مدير المدرسة في توعية أولياء الأمور باللوائح والأنظمة المدرسية المتعلقة بالطلاب " ، " يفوضني مدير المدرسة في تفعيل دور مجلس الآباء والأمهات في حل المشكلات الاجتماعية والسلوكية للطلبة " قد حصلتا على أعلى المتوسطات الحسابية (2.80)، (2.75) مرتبة وبانحراف معياري (1.38) و (1.37) وبدرجة ممارسة متوسطة وقد يعزى ذلك لإدراك مديري المدارس بأهمية التواصل مع مجلس الآباء وإشراك جميع العاملين في المدرسة في تفعيل هذه المجالس حيث لا يمكن لإدارة المدرسة أن تقوم بدور فاعل في هذه العملية دون مساعدة المعلمين بصفة خاصة باعتبار أنهم أقرب إلى الطلاب

وأعلم بمشكلاتهم واحتياجاتهم وبالتالي يمكنهم المساهمة بدور فعال من خلال التواصل والتعاون مع أولياء الأمور في حل هذه المشكلات والتغلب عليها.

كما يتضح من الجدول (5) أن الفقرتين "يفوضني بإدارة اجتماعات مجلس الآباء ولأمهات" " يفوضني مدير المدرسة في وضع خطة مجلس الآباء والأمهات " قد حصلنا على أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (2.27)، (2.28) مرتبة وبانحراف معياري (1.42) و (1.35) وبدرجة ممارسة قليلة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مدير المدرسة ان بعض أولياء الأمور لا يفتنحون بإدارة الاجتماعات إلا من قبل مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول في المدرسة، وقد يعزى ذلك إلى الثقافة السائدة لدى بعض أولياء الأمور حيث يعتقد البعض أن تفويض معلم لإدارة الاجتماع يعني التقليل من أهمية المجلس ودوره، وقد يشكل ذلك عزوف عن المشاركة في المجلس , وقد يعزى ذلك إلى ضعف ثقة المدير بالمعلم في إدارة الاجتماع ومحاوره أولياء الأمور والرد على استفساراتهم وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة Femi (2008) التي أشارت إلى أن المدير بحاجة إلى تأهيل وإعداد وظائف إدارية واستراتيجية , وإلى ضرورة التفويض وخاصة في اتخاذ القرارات وأن يفوض العمل إلى الأشخاص باعتبار شخصياتهم وصفاتهم .

المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية:

بالرجوع إلى الجدول(6) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي نستنتج أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بالنسبة لفقرات محور ادارة الموارد البشرية كانت ضمن الدرجة المتوسطة والقليلة، ويتبين أن الفقرة " يفوضني مدير المدرسة في متابعة تنفيذ أهداف الخطة المدرسية لأحدى مجالاتها الثلاث" حصلت أعلى المتوسطات الحسابية (2.97) وبانحراف معياري (1.41) وبدرجة موافقة متوسطة وقد يعلل ذلك نتيجة لاحتواء خطة المدرسة على مجموعة كثيرة من الأهداف وضمن مجالات مختلفة وحتى يتم تحقيق هذه الأهداف لابد من قيام مدير المدرسة بتفويض بعض العاملين في المدرسة لمتابعة تنفيذها حيث إن إدارة المدرسة لا يمكنها القيام بذلك بمفردها، كما أن طبيعة بعض الأهداف خاصة فيما يتعلق بالجوانب الفنية يتطلب متابعتها وجود خبرة ومعرفة وافية بهذا الجانب، أضف إلى ذلك أن خطة المدرسة تبني في الأصل من نظام تطوير الأداء المدرسي وهو عبارة عن تحليل المعلمين لنتائج النظام من نقاط قوة

وتطوير , وبالتالي تضمن تلك النقاط في خطة المدرسة , ولا نسي أن خطة المدرسة في الأصل لا بد أن تكون مشتملة لعدة أطراف في اعدادها وهم : المعلم , الطالب والمجتمع , وهذا يؤكد تفعيل المدير للتفويض في مجال إعداد الخطة تماشياً مع توجهات الوزارة , كما يتضح أن الفقرة "يفوضني مدير المدرسة في متابعة مدى تلبية برامج الإنماء المهني المنفذة للاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة" حصلت أيضاً أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (2.73) وبانحراف معياري (1.40) وبدرجة ممارسة متوسطة وقد يعزى ذلك لوجود أكثر من مادة دراسية في المدرسة وقد تختلف الاحتياجات التدريبية من مادة لأخرى وبالتالي يلجأ مدير المدرسة الى تفويض معلم من كل مادة للقيام بهذه المهمة لأنه يملك المعرفة بمتطلبات المادة و على دراية بالاحتياجات التدريبية لزملائه من المعلمين.

كما يتضح من الجدول (6) أن الفقرتين " يفوضني في تدوين اجتماعات اللجان المدرسية في البوابة التعليمية" ، "يفوضني في ترأس بعض الاجتماعات التي تعقد للمعلمين" حصلنا على أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (2.20)، (2.29) وبانحراف معياري (1,39) و(1,35) وبدرجة ممارسة قليلة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تدوين الاجتماعات عادة تكون من المهام الوظيفية لمنسق المدرسة او لمدخل البيانات وهي لا تعتبر من المهام المعقدة أو الصعبة، وقد يعزى السبب إلى ثقة المدير بالمرؤوسين في تدوين تلك الاجتماعات لكونها متابعة من قبل جهات أعلى , وقد يعلّل سبب قلة تفويض المعلمين في ترأس بعض الاجتماعات التي تعقد للمعلمين لوجود مساعد لمدير المدرسة وفي بعض المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (500) طالب يوجد بها مساعدين للمدير وبالتالي لا يحتاج المدير الى تفويض السلطة إلى معلم، وقد يبتعد مدير المدرسة عن تفويض السلطة في ترأس الاجتماعات خوفاً من خلق حساسيات بين بعض المعلمين نتيجة تفضيل معلم على آخر أو ربما يواجه مدير المدرسة احتجاج ورفض من قبل البعض، وفي هذا الإطار اشارت دراسة (Droosi 2008) إلى أن هنالك بعض الأفراد يعارضون منح التفويض لمن هم اقل منهم درجة، وقد يعزى إلى أيضا إلى خوف المدير من فقد مكانته وهيبته بين المعلمين , أضف إلى ذلك قلة الثقة بالمرؤوسين وقلة تحفيزهم وعدم اعطائهم الفرصة للتدريب وممارسة إدارة الاجتماعات وهذا ما أكد عليه البرواني (2010) من وجود معوقات تواجه دور التفويض في تنمية المهارات للمعلمين وكذلك دراسة الصغير (2005) بأن هناك معوقات إدارية تعوق التفويض الإداري.

المحور الرابع: إدارة الكتب والوسائل التعليمية:

بالرجوع إلى الجدول (7) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور إدارة الكتب والوسائل التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. يتبين أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بالنسبة لفقرات محور إدارة الكتب والوسائل التعليمية كانت ضمن الدرجة المتوسطة والقليلة، ويتضح أن الفقرة " يفوضني مدير المدرسة بمطابقة الكتب الدراسية المصروفة وفق التشكيلات المدرسية " والفقرة " يفوضني مدير المدرسة بمتابعة استيفاء نصيب

المدرسة من الكتب الناقصة مع المعنيين" حصلنا على أعلى المتوسطات الحسابية (3.19)، (3.18) وبانحراف معياري (1.54) و(1.53) وبدرجة ممارسة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة لأن من يقوم بتقديم المنهج الدراسي ويعمل مع الطلاب بصورة مباشرة هو المعلم لذا كان لابد من تفويضه في متابعة استيفاء جميع طلابه من الكتب الدراسية ومطابقتها وفق ما هو معتمد من الوزارة، وهذا يدل على تفعيل المدير للصلاحيات الممنوحة للجنة شؤون الطلاب الواردة بدليل عمل الإدارة المدرسية، كما يتضح من الجدول (7) أن الفقرة " يفوضني مدير المدرسة في حفظ سندات الصرف وسجل العهدة للوسائل التعليمية " حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (2.45) وبانحراف معياري (1.49) وبدرجة ممارسة قليلة وقد يعزى ذلك الى وجود مشرف اداري ومالي في المدرسة للقيام بهذه المهمة، إذ تتوجب عليه مهام عمله الوظيفية حفظ سجل العهدة للوسائل التعليمية ومتابعتها بالتنسيق مع معلمي المواد في المدرسة، وقد يفسر حصول الفقرة على أدنى المتوسطات بأن اللجنة لم تفوض صلاحياتها للقيام بالأعمال الموكلة إليهم كما وردت في الدليل إنما تكليف الأخصائي بتلك الأعمال، رغم وجود لجنة مقررة من الوزارة وهي لجنة جرد العهدة تعنى بالوسائل التعليمية والعهدة المدرسية تضم فئة من المعلمين وهذا قد يدل على قلة منح التفويض ومن الممكن القول أن المدير يقوم بإسناد الأعمال للجنة وتفويضها ولكن يفتقر التفويض إلى الرقابة لمتابعة فاعلية التفويض ومدى ممارسته بالشكل الصحيح أم هو مجرد تفويض ولكن دون التطبيق الفعلي لذلك من المرؤوسين لقلة شعورهم بالعمل الإداري، وهذا ما أكدت عليه دراسة أبو معمر (2009) التي أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين لتعزيز شعورهم بالعمل الإداري.

المحور الخامس: اللجنة المالية :

بالرجوع إلى الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمحور اللجنة المالية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي يتبين أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان بالنسبة لفقرات محور اللجنة المالية كانت ضمن الدرجة القليلة، ويتضح أن الفقرة " يفوضني في شراء ما يلزم المدرسة من احتياجات ضمن قوانين الشراء المعمول بها واستلامها " حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (2.26) وبانحراف معياري (1.38) رغم أنها حصلت على درجة ممارسة قليلة وبذلك تكون النتيجة متوافقة مع دراسة (ذياب 2004)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عملية الشراء ليست من الأمور الصعبة أو المعقدة ويمكن أن يقوم بها أي فرد في المدرسة كونها تسير وفق إطار قانوني واضح، ولكن ورغم ذلك فإن الفقرة وإن كان متوسطها يعتبر أعلى متوسط حسابي لكنه واقع في درجة الممارسة القليلة والسبب أن بعض مديري المدارس قد يتردد في عملية تفويض السلطات المالية خوفا من الوقوع في الخطأ مما يترتب عليه تحمل التبعات المالية المترتبة على تلك الأخطاء، كما إن الوزارة قامت في السنوات الأخيرة بتعيين منسق مالي وإداري في المدارس وهذا يعد من مهامه الوظيفية

المقاة على عاتقه, وقد يعزى السبب في ذلك أيضا لمدير المدرسة من حيث عدم تفعيل أدوار اللجان المدرسية المقررة من الوزارة وتفويض المعلمين لممارسة مهام اللجان ومنها اللجنة المالية بالمدرسة المكونة من المعلمين حيث من الأصل أن تتولى الأمور المالية بالمدرسة ومنها إعداد موازنة المدرسة , وكشف بالأسعار , والبحث عن موارد ومصادر دخل للمدرسة .

كما يتبين من الفقرة " يفوضني في مراجعة الفواتير للتأكد من صحتها شكلا ومضمونا " والفقرة " يفوضني مدير المدرسة في إعداد كشف بالأسعار المناسبة وفق الجودة المطلوبة " حصلنا على أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (1.82)، (1.83) وبانحراف معياري (1.23) وبدرجة ممارسة قليلة وكذلك هذه الفقرة اتفقت مع دراسة (ذياب 2004) وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم حاجة مدير المدرسة الى تفويض السلطة في هذا الجانب نتيجة لوجود مشرف إداري ومالي في المدرسة واعتماده بالدرجة الأولى عليه وبذلك يبتعد عن تفويض اللجنة المالية المقررة من الوزارة ، كما أن بعض المعلمين يرفضون التفويض في هذا الجانب خوفا من المحاسبة والمسائلة , وتحسبا لأي تبعات قد تنجم من وراء هذا التفويض ، بالإضافة الى أن عملية مراجعة الفواتير وتدقيقها تتطلب بذل جهد ووقت طويل قد يبعد المعلم عن أداء مهامه الوظيفية الأساسية في المدرسة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي نص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (النوع - الوظيفة- المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال سيتم مناقشة نتائج متغيرات الدراسة كما يلي:

1- متغير النوع:

بالرجوع إلى الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار لمتغير النوع لمحاو أداة الدراسة للمجموع الكلي T-TEST

يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الذكور والإناث لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في جميع محاور أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي، ، وقد يفسر عدم وجود فروق دالة نتيجة لتقارب البيئة التعليمية وما يتصل بها من أنظمة إدارية وفنية بالإضافة إلى التقارب في أنماط القيادة في كل من مدارس الذكور والإناث فجميع المدارس تخضع لمرجعية واحدة هي وزارة التربية والتعليم، ، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة أبو وطفه (2010) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة فاعلية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس، ودراسة أبو معمر (2009) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة تفويض السلطة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغيري الجنس، كما اشارت دراسة عواد (2012) إلى

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس , واخلفت نتائج الدراسة مع دراسة ذياب (2004) التي أشارت إلى وجود فروق في مستوى التفويض تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين , وكذلك مع دراسة الأغا (2013) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة الممارسة للمجال الإداري ولصالح الذكور .

2- متغير الوظيفة:

يتبين من خلال الجدول (10) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار لمتغير الوظيفة لمحاو أداة الدراسة وللمجموع الكلي T-TEST عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المعلمين والمعلمين الاوائل لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في جميع محاور أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي، بينما كانت هنالك فروقا داله احصائيا في محور إدارة الموارد البشرية وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الأوائل، وقد يعزى عدم وجود فروق دالة إلى أن كل من المعلمين والمعلمين الاوائل يعملون في نفس البيئة التعليمية ويلاحظون نفس المعاملة، كما إن إدارات المدارس تتقارب بشكل كبير في اسلوبها وطريقة إدارتها للمدرسة لذا فقد تقاربت وجهات نظرهم وتصوراتهم حول درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البوسعيدية (2001) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى التزام المديرين بأسس تفويض السلطة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما قد يفسر وجود فروق داله احصائيا في محور إدارة الموارد البشرية ولصالح المعلمين الاوائل ربما لان المعلمين

الأوائل ينالون نصيب أوفر في عملية تفويض السلطة مقارنة بالمعلمين الآخرين بحكم خبرتهم كما أن طبيعة عمل المعلمين الأوائل كونهم مشرفين على بقية المعلمين تتطلب منهم ممارسة أدوار قيادية , واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة حر (2011) التي أشارت إلى وجود إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لدرجة ممارسة التفويض , واختلفت مع دراسة حشيش(2013) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للمستوى الوظيفي في لدرجة ممارسة القيادات لتفويض السلطة .

3-متغير المؤهل العلمي:

بالرجوع الى الجدول (11) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين مستويات المؤهل الدراسي لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في جميع محاور أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي ، وقد يعلل عدم وجود فروق دالة الى أن جميع المعلمين بمختلف مؤهلاتهم يعملون ضمن نفس البيئة التعليمية ويخضعون لنفس القيادة الإدارية في المدرسة، وربما لأن تفويض السلطة تتطلب مهارات وقدرات شخصية ورغبة ودافعية أكثر من مجرد الحصول على مؤهل علمي، ، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة في بعض أجزائها مع دراسة زياب (2004) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في تفويض السلطة لدى مديري وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة أبو معمر (2009) والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات أفراد العينة في ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة أبو وطفه(2010) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة فاعلية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة حشيش(2013) التي اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة القيادات في تفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي واختلف مع نتائج دراسة الحجري (2005) التي خلصت إلى وجود فروق في درجة تفويض السلطة تعزى للمؤهل العلمي , واختلفت نتائجها مع نتائج دراسة مهنا (2006) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي, واختلفت نتائجها كذلك مع نتائج دراسة الآغا (2013) التي أشارت إلى وجود فروق للممارسة التفويض تعزى لمتغير المؤهل العلمي , كما اتفقت مع نتائج دراسة أبو وطفة (2010) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في التفويض تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

4- متغير الخبرة:

يتضح من خلال الجدول (13) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستويات الخبرة لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في جميع محاور أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي، وقد اتفقت نتيجة هذه

الدراسة في بعض أجزائها مع نتائج دراسة دويكات (2000) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة في ممارسة تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية تعزى لمتغير الخبرة، ومع دراسة ذياب (2004) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في تفويض السلطة لدى مديري وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تبعا لمتغير الخبرة، وأشارت نتائج دراسة أبو معمر (2009) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة أبو وطفه (2010) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة فاعلية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة يعزى سنوات الخدمة، ودراسة عواد (2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة حشيش (2013) والتي كشفت عن عدم وجود ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات في تفويض السلطة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة البرواني (2010) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفويض يعزى لمتغير الخبرة

-التوصيات والمقترحات:

أ- التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس والمشرفين الإداريين والمعلمين والمعلمات لرفع مستوى معرفتهم ومهاراتهم بعملية تفويض السلطة.
- توفير حوافز مادية ومعنوية للمعلمين والمعلمات لقبول التفويض بحيث يتم تعزيز الموظفين الذين يبذلون جهد أكبر مقارنة بالآخرين.
- تنفيذ دورات تدريبية للمعلمين حول مهارة تفويض السلطة , وبيان الأثر الإيجابي للتفويض في صقل المهارات الشخصية لهم .

- منح مدير المدرسة مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وفق رؤيته وبما يتوافق مع مصلحة العمل وجودته في المدرسة.
- العمل على نشر الوعي بأهمية تفويض السلطة لدى أولياء الأمور والمعلمين.
- توعية مديري المدارس على ممارسة تفويض السلطة من خلال تغيير النظرة الخاطئة عنها وضرورة تعزيز ثقتهم بالعاملين في المدرسة.
- ضرورة الاختيار المناسب للموظف المفوض وفق إمكانياته وقدراته في مجال التفويض.
- وضع دليل إرشادي لمديري المدارس حول آليات تفويض السلطة ومجالاتها وسبل متابعتها.
- إدخال مهارة تفويض السلطة كأحد معايير تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- إدخال مهارة تفويض السلطة كأحد معايير تقييم الأداء الوظيفي وبالتحديد في جزء المبادرات , حتي يبادر المرؤوس من نفسه ويطلب من الرئيس تفويضه لبعض الصلاحيات المتناسبة مع قدراته .

ب- المقترحات:

يقترح الباحث القيام بالبحوث الآتية:

- 1- عمل تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتطوير مهارات تفويض السلطة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان.
- 2- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة ولكن من وجهة نظر أخرى كمديري المدارس أنفسهم والمشرفين الإداريين، وفي بيئات متنوعة ومراحل تعليمية مختلفة.
- 3- إجراء دراسة للتعرف على معوقات تفويض السلطة في مدارس السلطنة.
- 4- إجراء دراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في السلطنة وعلاقتها بتفويض السلطة.

المراجع

المراجع والمصادر :

أولاً : المراجع العربية :

- أبو الحجاج, يوسف (2010). إدارة الوقت واستثماره . سوريا : دار الوليد.
- أبو النصر , مدحت محمد (2008). قيم وأخلاقيات العمل والإدارة . الجيزة :الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- أبو النصر,مدحت محمد (2009). إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات. القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو الوفا, جمال محمد و حسين, سلامه عبدالعظيم (2008). الإدارة المدرسية والصفية. دار الجامعة الجديدة.

- أبو شيخة , نادر أحمد (2002). إدارة الوقت . عمان.الأردن: مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة, نادر أحمد (2011). التنظيم وأساليب العمل. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- أبو معمر , وصفية سليمان محسن (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة ,الجامعة الإسلامية , غزة .
- أبو وطفه ,سماهر مرزوق أحمد (2010). نفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم . رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة.
- أثر تون , توني (2003) . كيف تنمي قدرتك على تفويض الآخرين وتدريبهم . ترجمة موسى يونس . الأردن عمان: بيت الأفكار الدولية .
- أحمد, محمد حسن (2007) الإدارة بنجاح . عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- أسعد ، وليد (2004) , الإدارة التعليمية , مكتبة المجتمع العربي الحديث : عمان .
- اسماعيل ، أحمد جلال حسن(2008) إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية . دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع .
- الأعور, رشا وجيه كامل (2012). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية , غزة.
- الآغا, أفنان وليد جميل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية . غزة .
- الأغبري, عبد الصمد(2006). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية.
- البرادعي, بسيوني (2010). تنمية مهارات المديرين للوصول الى العالمية. القاهرة :ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- البرادعي, بسيوني محمد (2004). مهارات ادارة وتنظيم الوقت. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- البرادعي, بسيوني محمد(2006). تنمية مهارات مديري الإدارة العليا والمتوسطة. القاهرة:ايتراك للنشر والتوزيع.
- البرواني, عبدالله سيف عدي(2010). دور التفويض في تنمية بعض المهارات الإدارية للمعلمين الأوائل في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير

- منشورة , جامعة السلطان قابوس, مسقط.
- بلاكمان , راشيل (2006). **حوكمة المؤسسات**. ترجمة وجدي وهبه. مؤسسة تيرفند للتنمية .
- البوسعيدية , حورية بنت سلطان بن حمد السمار (2001). **التفويض المتوقع والفعلية لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان**, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة السلطان قابوس , مسقط .
- البوهي, فاروق شوقي (2011). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية**. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- التهامي, حسين أحمد عبدالرحمن (2008). **المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة**. الدار العالمية.
- الجابري , علي محمد علي (2011). **تصور مقترح لإعداد مديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول**, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نزوى , مسقط.
- جلاب , احسان دهش (2011). **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- جودة , محفوظ أحمد (2004). **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- جوزيف ت. سترابوب (2001). **المدير المبتدئ** . ترجمه خالد عبدالله الشقري . الرياض : مكتبة الشقري .
- حافظ , محمد عبد الفتاح (2010). **تنمية المهارات الإدارية للمستويات الإشرافية** . الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر .
- حامد , سليمان (2009), **الإدارة التربوية المعاصرة** , دار أسامة, الأردن, عمان.
- الحجري, حميد ناصر حمد (2005). **أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عمان**, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة مؤتة .
- حجي, أحمد اسماعيل (1998). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** , دار الفكر العربي : القاهرة .
- حجي, احمد اسماعيل (2001). **ادارة بيئة التعليم والتعلم**. ط2. القاهرة: دار الفكر العربي .
- حرب , حسام الدين خليل . (2011). **أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة** . رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية , غزة.
- الحربي, قاسم عائل (2007). **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل** , دار الجنادرية : عمان.
- الحربي, قاسم عائل.(2007). **القيادة التربوية الحديثة** , دار الجنادرية : عمان .

- حرز الله , أشرف (2007) . مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي . رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية , غزة .
- الحريري , رافده (2008) . مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .
- حسين , سلامة عبد العظيم (2004) . اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة . عمان : دار الفكر .
- حشيش , خالد عودة أحمد (2013) . درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين . رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية , غزة .
- الحو , عبد العزيز محمد (2010) . أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين . دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة , رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية , غزة .
- حمادات , محمد حسن محمد (2007) . الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- الحمالي , راشد بن محمد (2004) . إدارة الجودة الشاملة . الرياض : جامعة الملك سعود .
- الخشالي , شاكرا جار الله , الزعبي , حسن علي , القطب , محي الدين (2011) . التمكين الإدارية في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين . مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات , 5 (26) , 65 - 66 .
- درداكة , أمجد (2009) . الإدارة والتخطيط التربوي رؤى جديدة , عالم الكتب للنشر والتوزيع , عمان .
- الدعيلج , ابراهيم عبد العزيز (2008) . الإدارة العامة والإدارة التربوية , دار الرواد : عمان .
- الدوري , علي حسين (2011) . الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم . عمان : اثناء للنشر والتوزيع .
- دويكات , فيصل (2000) . نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية , فلسطين .
- ديتمر , روبرت (2008) . مائة وواحد وخمسون فكرة سريعة لإدارة وقتك . الرياض : دار جرير للنشر والتوزيع .
- ذياب , أمجد (2004) . تفويض السلطة لدى مدير مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة النجاح الوطنية

فلسطين.

الرشايدة , محمد صبيح (2007). الإدارة علم وفن. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
الزهيري , ابراهيم عباس , (2008). الإدارة المدرسية والصفية. الطبعة الاولى . القاهرة :
دار الفكر العربي.

زيارة , فهمي (2009) . وظائف الإدارة . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
السالم , مؤيد سعيد (2009) . القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق. عمان : اثراء للنشر والتوزيع.
سرحان , فتحي (2012) . ادارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة. القاهرة
:مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع .

السعود, راتب (2009) . أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الأردن وفقا لنظرية
ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية
, 5(3)249-262.

السعود, راتب سلامه (2012). القيادة التربوية مفاهيم وأفاق. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
السعود, راتب سلامة (2009) . الإدارة التربوية مفاهيم وأفاق. عمان: طارق للخدمات المكتبية.
السكرانه, بلال خلف (2010م). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
سلمان, زيد منير(2011), الإتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. دار البداية ناشرون موزعون
عمان.

السيد, رضا (2007). أسس وعادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العالية.
القاهرة: حقوق النشر محفوظة للناشر.

السيد, عليوه (2001م). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة :ايتراك للنشر و
التوزيع.

السيد, أسامة محمد (2009) . الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية. دار العلم
والإيمان .

الشامسي , سالم (2004) . تأثير تفويض السلطة على الأداء الإداري بالتطبيق على وزارة التربية
والتعليم بسلطنة عمان. دراسة ماجستير غير منشورة , أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
القاهرة.

الشبلي , محمد (2010) . متطلبات تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد
الأساسي بسلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نزوى , مسقط.

شريف , علي, مسلم , علي , منير , محمد (2008) . الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: دار الفكر
الجامعي .

- شريف, عابدين محمد (2003). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة . المجلة التربوية. جامعة الكويت, 17(56), 210.
- الشماع , خليل محمد حسن (2004) . مبادئ الإدارة.(ط4) . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شوقي , طريف (2009) . السلوك القيادي وفعالية الإدارة . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- الشيخ , معتصم عبد الفتاح (2010). الإدارة التربوية الحديثة وأنها في التعلم , دار البداية ناشرون وموزعون : عمان .
- الصرن , رعد حسن (2001) . ادارة الوقت . دمشق : دار الرضا للنشر .
- الصغير , علي سويلم حسن (2005) واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الملك سعود , السعودية .
- الصيرفي , محمد(2009) . التحليل على مستوى المنظمات , المكتب الجامعي الحديث .
- الصيرفي , محمد (2008) . العملية الإدارية . الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطائي, رعد عبدالله, قعادة , عيسى (2008) . ادارة الجودة الشاملة . عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع .
- الطراونه , نجاته صالح (2011) . واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة . مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات , 4 (26) , 13 .
- الطويل , هاني (2006) . الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي .(ط4) . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- عابد رسمي علي وفتحي , ذياب سبيتان (2007) , الإعداد والتدريب التربوي , دار الخليج : عمان .
- العاجز , فؤاد علي (2001) . المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات .مجلة الجامعة الإسلامية, غزة , 9 (1), 209-255.
- العاني, مزهر وجواد, شوقي (2008) . العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. الشارقة : اثراء للنشر والتوزيع.
- عايش, أحمد جميل (2009) . ادارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- عباس , علي, بركات , عبدالله (2001) . مبادئ علم الإدارة . مكتبة الرائد العلمية .
- عبد العليم , أسامة محمد شاكر, الشريف , عمر أبو هاشم (2010) . المداخل الإدارية الحديثة للتعليم .الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع .

- عبد المنعم، نادية محمد ، عزة جلال مصطفى (2008). الإدارة المدرسية في ظل التغييرات العالمية. المجموعة العربية للتدريب : القاهرة .
- العبري ، علي سعيد محمد (2010). الكفايات اللازمة لمديري المدارس في ضوء استراتيجية التعليم الأساسي في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان.
- العبرية ، ايمان بنت سلطان بن محمد ، (2010). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارة تفويض السلطة لدى مدير مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى ، مسقط .
- عبوي ، زيد منير(2006). ادارة الوقت في الإدارة .دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
- عبيدات ، سهيل أحمد (2006). القيادة أساسيات نظريات مفاهيم. اربد : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- العجمي ، محمد حسنين (2008) . الإدارة والتخطيط التربوي . عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- العدوي، سعيد بن عبدالله (2007) . جودة الأداء المدرسي ، نهضة مصر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- عطوي ، جودت عزت(2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع : عمان .
- العلاق ، بشير (2008) . مبادئ الإدارة . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2010) . القيادة الإدارية . عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عليان ، ربحي مصطفى (2010). ادارة الوقت. عمان : دار جرير للنشر والتوزيع .
- عليمات ، صالح ناصر (2007) . العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العمامرة ، محمد حسن (2002) . مبادئ الإدارة المدرسية .(ط3) . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- عواد، أحمد رياض أحمد (2012) . القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين .
- غبابن ، عمر محمود (2009) . القيادة الفاعلة والقائد الفعال. عمان : اثراء للنشر والتوزيع.
- فرحاتي ، العربي القاسم (2011). تأهيل الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع : عمان .
- فليه ، فاروق عبده و الزكي ، أحمد عبد الفتاح (2004) . معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا :الإسكندرية. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- فليه ، فاروق عبده ، عبد المجيد ، السيد محمد (2009) . السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات

- التعليمية.(ط2) . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- القرعان, أحمد خليل , ابراهيم عقله الحراشة (2004). دار الإسراء للنشر والتوزيع : عمان .
- القيوتي ، محمد قاسم (2006) . مقدمة في الإدارة العامة . عمان:دار حنين.
- كنعان, نواف (2002) . القيادة الإدارية . عمان : مكتبة دار الثقافة .
- لخضر , مرغاد, حدة , رايس (2006) . الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال . القاهرة:ايتراك للنشر والتوزيع .
- ماكسويل ، جون سي (2009). واحد وعشرون قانونا لا يقبل الجدل في القيادة . الرياض : مكتبة جرير للنشر والتوزيع.
- محمد , أشرف (2005).إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية : رؤية اسلامية . رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة المنصورة , القاهرة .
- محمد, فتحي (2008) . مدخل إلى الإدارة التربوية . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع
- محمد, محمد جاسم (2008).سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير.دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان .
- محمود , علاء الدين (2011) .إدارة المنظمات . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المخلافي , محمد سرحان خالد (2007) . القيادة الفاعلة وإدارة التغيير الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- مرسي , نبيل (2006) المهارات والوظائف الإدارية . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- مصطفى , أحمد سيد (2005) .المدير ومهاراته السلوكيه.القاهرة:جامعة مينيا.
- مصطفى , أحمد سيد (2008) .المدير العربي في عالم متغير . القاهرة : حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف .
- المعاينة , عبدالعزيز عطا الله (2007) .الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . عمان: دار الحامد.
- معوض , ابراهيم صلاح الدين , رزق , حنان عبدالحليم (2003). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. القاهرة : العالمية للنشر والتوزيع
- المكاوي , عاطف عبدالله (2013) . القيادة الإدارية . القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .
- المليجي , ابراهيم عبدالهادي محمد (2005) . الإدارة مفهوما وأنواعها وعملياتها. القاهرة : دار المعرفة الجامعية.
- مهنا , ابراهيم عفيف ابراهيم (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 , فلسطين .
- الموسوي , سنان (2004). الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات . عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- النجار , فريد (2008) . ادارة الوقت في المجتمع العربي . القاهرة :الدار الجامعية.
- نصر ، مصطفى , جلال عزة (2008) . الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- نصرالله, نهير منصور (2006م). المهارات الإدارية في المدارس . الإمارات: دار الكتاب الجامعي .
- الهنداوي , ياسر فتحي (2009م) . ادارة المدرسة وادارة الفصل . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- وزارة التربية والتعليم (2007) . التعليم للجميع في سلطنة عمان . مسقط , 12.
- وزارة التربية والتعليم (2001) . دليل عمل الإدارة المدرسية . مسقط .
- وزارة التربية والتعليم (2006). رسالة التربية . مسقط .وزارة , (11) , 66.
- وزارة التربية والتعليم (2007). رسالة التربية . مسقط , (15) , 14-15 .
- وزارة التربية والتعليم (2011). رسالة التربية . مسقط , (32) , 18 .
- وزارة التربية والتعليم , التعليم الأساسي في سلطنة عمان . مسقط , 12-14.
- وزارة الشؤون القانونية (2002). التشريعات الصادرة عام 2001م. مسقط : مطابع العقيدة .

المراجع الأجنبية :

Akinsolu, A. (n.d). Delegation of Authority A Planning Tool for Effective School Management. *Ilorin Journal of Education*. Available at <http://unilorin.edu.ng/journals/education/ije/aug2005/Delegation%20Of%20Authority%20A%20Planning%20Tool%20For%20Effective%20School%20Management.pdf> , Accessed in January 13th 2015

Bozkurt, G. &Ergeneli, A.(2012).Moderating Effect of Trust in Managers on the Relation between Delegation of Authority and Managers' Perceived Social

Loafing. *Information Management and Business Review*, Vol.4, No11,583-595. Available at [http://ifrnd.org/Research%20Papers/I4\(11\)5.pdf](http://ifrnd.org/Research%20Papers/I4(11)5.pdf) , Accessed in January 13th 2015

Durosaro, F., &Ogunsaju, S. (2007). *The Craft of Educational Management*. USA: Hyth publication house.Available at http://lancasterdirectory.com/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1225&shelfbrowse_itemnumber=9838, Accessed in November 21th 2014

Grissom, J. (2007). *The centralization of Authority in Public schooling: Causes, Consequences and Implications for Local Governance*. Doctoral dissertation, Stanford University. Available at <http://searchworks.stanford.edu/view/6967452> , Accessed in January 13th 2015

Kamal, S. & Raza, J. (2011). Enhancing Work Efficiency through Skillful Delegation. *Interdisciplinry Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 3, No 2, 241-250. Available at <http://connection.ebscohost.com/c/articles/70548028/enhancing-work-efficiency-through-skillful-delegation> Accessed in January 8th 2015

Lary,M, Nouri, S. &Rajabian, E. (2012). Survey And Ranking Proper Execution Stages Of Delegation Authority Process And Its Relationship With Rate of Effectiveness.*Interdisciplinry Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 4, No5, 799-804. Available at <http://journal-archieves23.webs.com/799-809.pdf>, Accessed in December 19th 2014

Liszt, A. (2008). *Perceiving Empowered Leadership: A Qualitative Exploration of New York City Principals' Experience with Decision-Making Authority in Empowerment Schools*. Doctoral dissertation, Columbia University. Available at <http://gradworks.umi.com/33/27/3327061.html> , Accessed in November 21th 2014

Morake, N, Monobe, R. &Mbulawa, M.(2012). The Effectiveness of Delegation as a Process in Primary Schools in South Central Region of Botswana. *Kamla-Raj* 2012, Int J Edu Sci, 4(2), 153-162, Available at <http://www.krepublishers.com/02-Journals/IJES/IJES-04-0-000-12-Web/IJES-04-2-000-12-ABST-PDF/IJES-04-2-153-12-171-Morake-N/IJES-04-2-153-12-171-Morake-N-Tt.pdf> , Accessed in January 24th 20

الملاحق

ملحق (1)

أدوات الدراسة في صورتها الأولية



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الأفاضل / مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية المحترمين

تحية طيبة وبعد

إن هذه الأوراق المقدمة بين أيديكم , عبارة عن استبانة تتضمن سبعة محاور ونهدف من خلالها الإجابة عن فقراتها , مع العلم أنها خاصة برسالة علمية للحصول على درجة الماجستير في التربية , وعنوان الرسالة (درجة

ممارسة تفويض السلطة لدى مدراء مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية (سلطنة عمان).

تهدف هذه الرسالة إلى الكشف عن مدى منح مدير المدرسة لجزء من صلاحياته وأعماله للمعلمين في ضوء التحديات الكبيرة وضغوطات العمل التي يواجهها المدير، ليتمكن من تفرغه بالإشراف والتوجيه المباشر لخدمة العملية التعليمية

أرجو التكرم مشكورين بتوزيع الاستبانة على معلمي المدرسة للإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة ووضوح بوضع علامة () في الحقل الذي يمثل وجهة نظره، وفقا للتدرج الخماسي الموضح في المثال الآتي :

م	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يفوضني ادارة المدرسة في حالة غيابه				✓	

علما بان إجابتك لن تعتمد إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

أولا :أرجو تعبئه البيانات التالية :

- المؤهل العلمي : دبلوم ماجستير فأعلى
- الجنس : ذكر أنثى
- سنوات الخبرة : 5-1 سنو 6-9 سنوات 10 فأعلى
- المستوى الوظيفي : معلم معلم أول

م	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المجال الأول : فيما يتعلق بالمجال الاداري						
1.	يضع مدير المدرسة توصيفا واضحا للمهام المفوضة					
2.	يفوض مدير المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات					
3.	يستخدم مدير المدرسة التفويض وفقا لحطة مدروسة					
4.	يوازن مدير المدرسة بين المهام التي يفوضها والسلطات الممنوحة					
5.	يفوض مدير المدرسة العاملين وفقا لقدراتهم					
6.	يفوض مدير المدرسة المعلمين وفقا لأوقاتهم					

المجال الثاني : فيما يتعلق بمتابعة الطلاب					
					7. أشرك في اعداد الجدول المدرسي
					8. أساهم في اعادة توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي
					9. أشرك في لجنة ضبط الطلاب وقت الحاجة
					10. أساهم في وضع الخطط المناسبة لأثارة دافعية الطلبة نحو التعلم وزيادة تحصيلهم
					11. أشرك في اقرار جدول الزيارات العلمية والرحلات الترفيهية للطلاب
					12. أشرك في وضع الحلول المناسبة للمشكلات الطلابية التي تظهر منذ بداية العام حتى نهايته
					13. يستشيرني في صرف الطلبة من المدرسة في حدوث ظرف طارئ وحالات استثنائية
					14. أساهم في تحديد المسابقات التي سيشارك بها الطلاب داخل المدرسة وخارجها
					15. أشرك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة
					16. أساهم في تسجيل الطلاب الجدد الملتحقين بالصف الأول ضمن لجنة التسجيل المشكلة من مدير المدرسة
					17. يكلفني بتنفيذ دراسة اجرائية للظواهر السلوكية الشائعة في المدرسة
					18. اساهم في تثقيف الطلاب صحيا واجتماعيا وامنيا
					19. اساهم في متابعة حاجات الطلاب من توفر المقاعد واللوازم الاخرى
المجال الثالث: فيما يتعلق بالتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور					
					20. أشرك في تشكيل مجالس الاباء والمعلمين وتفعيله
					21. اشارك في وضع خطة تنظم العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتفعيلها.
					22. يفوضني بإدارة اجتماعات مجلس اولياء الامور بالمدرسة

					23. اساهم في تحديد اوقات الاجتماع بأولياء الأمور وتحديد جدول الاعمال
					24. اشارك في عملية التواصل بين البيت والمدرسة عبر وسائل مختلفة
					25. اساهم من خلال المدرسة بزيارة مؤسسات المجتمع الخارجي التي تخدم المدرسة
					26. يفوضني بمقابلة اولياء أمور الطلاب والاجابة عن استفساراتهم
					27. اساهم في اعداد جدول زمني للمناسبات المختلفة واحياءها
					28. يفوضني بتوفير المساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي.
					29. يفوضني باستقطاب الأسر الأقل تفاعلا مع المدرسة
					30. أساهم في دراسة طبيعة المجتمع وقيمه وعاداته
					31. أساهم في تكوين قاعدة بيانات خاصة بأولياء الأمور والمؤسسات الحكومية التي تخدم المدرسة
المجال الرابع : فيما يتعلق بالمعلمين :					
					32. أشارك في اعداد الخطة السنوية والفصلية للمدرسة
					33. أشارك في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين
					34. أشارك في ترأس بعض الاجتماعات التي تعقد للمعلمين
					35. يستشيرني في اختيار الوقت المناسب لزيارتي الصفية
					36. أشارك في وضع برنامج لزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين
					37. أشارك في تنظيم الامتحانات الفصلية واعداد جدول المراقبة
					38. يشركني المدير في توزيع واختيار المهام والأعمال واللجان بداية العامة التي تناسبني
					39. أشارك مدير المدرسة في القرارات التي أتأثر بها بشكل مباشر.

					40. يتقبل مقترحاتي في تطوير العمل
					41. يفوضني في الاشراف على حسن سير الدراسة وتصريف العمل خلال اليوم الدراسي
المجال الخامس : فيما يتعلق بالمنهاج					
					42. يفوضني في تحديد الاحتياجات التعليمية والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المنهج
					43. أشارك في اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهج
					44. يشركني في علاج المشاكل التي تواجهني أثناء تنفيذ المنهج
المجال السادس : فيما يتعلق بالأنماء المهني للمعلمين					
					45. أشارك في وضع الخطة العامة للأنماء المهني
					46. يكلف احد المعلمين من ذوي الكفاءة والخبرة بتدريب المعلمين الجدد على العمل
					47. التنسيق مع المدارس الأخرى لتنفيذ برامج انماء مهني داخل المدرسة وخارجها
					48. يفوضني في الاشراف على الأجهزة والمعدات التعليمية
المجال السابع : فيما يتعلق بالمبنى المدرسي والأمور المالية :					
					49. أشارك في وضع الميزانية العامة للمدرسة وطرق الصرف منها
					50. أشارك في وضع برامج لصيانة الأثاث المدرسي والاستفادة منه
					51. أشارك في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق ولوحات ارشادية وتفعيلها
					52. أشارك في الاشراف على سلامة المبنى المدرسي ونظافته
					53. يفوضني في شراء ما يلزم المدرسة من احتياجات ضمن قوانين الشراء المعمول بها .
					54. اساهم في وضع خطط تطويرية لزيادة دخل المدرسة

ثالثا : ما المعوقات التي تحد من فاعلية تفويض مدير المدرسة لسلطته للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرك وخاصة باعتبار التفويض عنصر هام من عناصر العملية الادارية في ضوء المحاور المذكورة سابقا؟

رابعا : ما أهم لإجراءات المقترحة التي تزيد من فاعلية تفويض سلطة مدير المدرسة للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرك وخاصة باعتبار التفويض عنصر هام من عناصر العملية الادارية في ضوء المحاور المذكورة سابقا؟

ملحق رقم (2)

أدوات الدراسة في صورتها النهائية



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

أخي المعلم

أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد

إن هذه الأوراق المقدمة بين أيديكم , عبارة عن استبانة تتضمن خمسة محاور والهدف من خلالها الإجابة عن فقراتها , مع العلم أنها خاصة برسالة علمية للحصول على درجة الماجستير في التربية , وعنوان الرسالة (درجة

ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية (سلطنة عمان).

تهدف هذه الرسالة إلى الكشف عن مدى منح مدير المدرسة لجزء من صلاحياته وأعماله للمعلمين في ضوء التحديات الكبيرة وضغوطات العمل التي يواجهها المدير, ليتمكن من تفرغه بالإشراف والتوجيه المباشر لخدمة العملية التعليمية

معلمي / معلمتي:

ارجو قراءة كل عبارة بدقة ووضع علامة () أمام العبارة وتحت درجة التفويض المناسب الممنوح لك من مديرك وفق المقاييس الخماسي (دائما , غالبا , أحيانا , نادرا , أبدا) .

علما باناجابتك لن تعتمد إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرة لكم تعاونكم الصادق معي , مع الشكر والتقدير لكم مني.

تعليمات :

1. الرجاء عدم ترك سؤال دون اجابة .

2. خيارات الإجابة معناها كالتالي :

دائما : تعني أن المدرسة تمنح لك التفويض بدرجة كبيرة جداومستمرة.

غالبا: تعني أن المدرسة تمنح لك التفويض بدرجة كبيرة أي في معظم الأحيان.

أحيانا:تعني أن المدرسة تمنح لك التفويض بدرجة متوسطة أي في بعض الأحيان.

نادرا: تعني أن المدرسة تمنح لك التفويض بدرجة قليلة أي في أحيان قليلة جدا.

أبدا : تعني أن المدرسة تمنح لك التفويض بدرجة قليلة جدا أي أبدا .

استبانة (درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان).

الجزء الأول :

المدرسة (اختياري) :

الرجاء وضع اشارة (✓) في الحقل المناسب :

• المؤهل العلمي :

ماجستير فأعلى بكالوريوس دبلوم

• الجنس :

أنثى ذكر

• سنوات الخبرة :

10 فأعلى 9-6 سنوات 5-1 سنو

• المستوى الوظيفي :

معلم أول معلم

م.	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدأ
المحور الأول : فيما يتعلق بإدارة لجنة شؤون الطلاب						
1.	يفوضني مدير المدرسة في إعداد تشكيلات الطلاب للصفوف الدراسية وفقا لمستوياتهم التحصيلية					
2.	يفوضني مدير المدرسة في وضع خطط الرعاية الطلابية للفئات المختلفة الموهوبين المجيدين ودون المستوى					
3.	يفوضني مدير المدرسة في تنفيذ جلسات جماعية للطلاب في بداية ونهاية كل فصل لتحفيزهم وتوجيههم سلوكيا وتحصيليا					
4.	يفوضني مدير المدرسة في تنفيذ برنامج قيمي لغرس القيم للطلبة					
5.	يفوضني مدير المدرسة في توفير كافة المستلزمات لعمل اللجنة					
6.	يفوضني مدير المدرسة ترأس اجتماعات اللجنة ومتابعة تنفيذ توصياتها					
المحور الثاني: فيما يتعلق بإدارة مجلس الآباء والأمهات						
1.	يفوضني مدير المدرسة في تشكيل مجالس الآباء والأمهات					
2.	يكلفني مدير المدرسة في وضع خطة مجلس الآباء والأمهات					
3.	يخولني بإدارة اجتماعات مجلس الآباء والأمهات					
4.	يفوضني في إعداد برامج توعية الطلاب والمجتمع تتعلق بالظواهر الاجتماعية التي تهم المجتمع					
5.	يفوضني مدير المدرسة في توعية أولياء الأمور باللوائح والأنظمة المدرسية المتعلقة بالطلاب					
6.	يفوضني مدير المدرسة في زيارة مؤسسات المجتمع					

					الخارجي والتنسيق في تنفيذ الخطط والبرامج التي تخدم المدرسة
					7. يفوضني مدير المدرسة في تفعيل دور مجلس الآباء والأمهات في حل المشكلات الاجتماعية والسلوكية للطلبة
المحور الثالث : فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية					
					1. يفوضني مدير المدرسة في متابعة تنفيذ أهداف الخطة المدرسية لأحدى مجالاتها الثلاث
					2. يفوضني مدير المدرسة في اعداد برامج تدريبية للمعلمين الجدد وتنفيذها
					3. يفوضني في ترأس بعض الاجتماعات التي تعقد للمعلمين
					4. يفوضني في اقتراح النشرات التربوية والقراءة الموجهة للزملاء
					5. يفوضني مدير المدرسة في متابعة مدى تلبية برامج الإنماء المهني المنفذة للاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة
					6. يفوضني مدير المدرسة في تحديد جدول الزيارات الإشرافية على مدار الفصل بالتنسيق مع المعلمين
					7. يفوضني تدوين اجتماعات اللجان المدرسية في البوابة التعليمية
المحور الرابع : فيما يتعلق بإدارة الكتب والوسائل التعليمية :					
					1. يفوضني مدير المدرسة بمطابقة الكتب الدراسية المصروفة وفق التشكيلات المدرسية
					2. يفوضني مدير المدرسة بمتابعة استيفاء نصيب المدرسة من الكتب الناقصة مع المعنيين
					3. يفوضني مدير المدرسة في التخلص من الكتب التالفة والزائدة بالتنسيق مع المنطقة التعليمية

					4. يفوضني مدير المدرسة في متابعة توفر الوسائل التعليمية مع الجهات المعنية بذلك
					5. يفوضني مدير المدرسة عقد لقاء مع الجهات المختصة بالوسائل لأجل ابتكار وسائل تعليمية وتوفير مستلزماتها .
					6. يفوضني مدير المدرسة في عقد مشاغل تدريبية للزملاء في مجال توظيف الوسائل وحفظها.
					7. يفوضني مدير المدرسة في حفظ سندات الصرف وسجل العهدة للوسائل التعليمية