

Evaluating Practices ,Related to Delegation of Authority and the Relationship between Delegation and Decision-Making among Secondary Schools Principals in Jeddah

Aziza Abkar Bakry

King Abdulaziz University || Jeddah || KSA

Abstract: The research aimed at discovering the relationship between the delegation of authority and decision-making among the Secondary Schools Principals in Jeddah from the point of view of female assistant principals, through identifying the degree of delegation of authority and identifying the degree of decision-making. The researcher used the descriptive survey method. The researcher used the questionnaire as a study tool, . The questionnaire was distributed to a sample of (112) female assistant principals, or approximately 80% of the study community, which was randomly chosen.

The study used the SPSS statistical analysis program to analyze the study data, and the study reached some results, the most notable of which was that:

The degree of delegation of authority among school principals has obtained a total average (3.14 out of 5) j with a degree (medium), and at the sub-aspects level; the administrative aspects got an average of (3.20) followed by delegation in the educational aspects with an average of (3.02) and finally the technical with an average of (3.20) While the degree of decision-making obtained an overall average (2.94 out of 5) and at the level of fields, the field of planning obtained an average (3.0) and the field of implementation got an average of (3.24) and both with a degree (average) while the field of evaluation got an average (2.58), i.e. (Weak). There is a strong positive correlation between the degree of delegation of authority and the degree of decision-making among principals of secondary schools in schools south of Jeddah, which amounted to (0.673). And that there is a positive and positive correlation between the degree of delegation of authority and the degree of decision-making among the principals of public secondary schools, and this is supported by the value of the correlation coefficient, where it reached (0.673). Based on the results of the research, the researcher recommended the most important of them: The study concluded some recommendations, the most important of which were:

- Training courses shall be held for high school female principals in Jeddah to train them on the delegation, its foundations, its components, and its importance.
- Providing female principals with financial and moral incentives to motivate them to make delegation of their authorities, which creates a second tire in the chain of command in the school.

Keywords: delegation of authority - decision-making - principals of secondary schools - Jeddah.

تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية
بمدينة جدة

عزيزة أبكر بكري

جامعة الملك عبد العزيز || جدة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدف البحث إلى الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات وذلك من خلال التعرف على درجة تفويض السلطة والتعرف على درجة اتخاذ القرار وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة من (112) وكيله أي ما نسبته 80% تقريبا من مجتمع الدراسة الأصلي والتي اختيرت بطريقة عشوائية، وقد استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة لدى مديرات المدارس حصلت على متوسط كلي (3.14 من 5) بدرجة (متوسطة)، وعلى مستوى الجوانب الفرعية؛ حصلت الجوانب الإدارية على متوسط (3.20) يليه التفويض في الجوانب التربوية بمتوسط (3.02) وأخيراً الفنية بمتوسط (3.20)، فيما حصل درجة اتخاذ القرار على متوسط كلي (2.94 من 5) بدرجة (متوسطة) وعلى مستوى المجالات: حصل مجال التخطيط على متوسط (3.0) ومجال التنفيذ على متوسط (3.24) وكلاهما بدرجة (متوسطة) بينما حصل مجال التقويم على متوسط (2.58) أي بدرجة (ضعيفة). وتوجد علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في مدارس جنوب جدة بلغت (0.673). وأن هناك علاقة ارتباط طردية وموجب بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية، ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط حيث بلغت (0.673). واستنادا لنتائج البحث أوصت الباحثة بعقد دورات تدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للتدريب على التفويض وأسس ومقوماته وأهميته وتوفير الحوافز المادية والمعنوية الكفيلة بحفز المديرات على القيام بعمليات تفويض صحيحة لسلطاتهن، الأمر الذي يعمل على تكوين صف ثان من القيادات المدرسية الواعية.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة - اتخاذ القرار - مديرات المدارس الثانوية - مدينة جدة.

المقدمة

أدى التطور والتوسع الذي أخذ مكانه في المجتمعات، والمؤسسات التربوية وكافة القطاعات العامة والخاصة، بالإضافة للتطور التكنولوجي والاكتشافات والاختراعات العلمية، وكبر حجم التنظيمات، وما ترتب عليه من زيادة حجم المؤسسات التربوية، وكبر حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين إلى زيادة ضغوط العمل، الأمر الذي ترتب عليه قيام المسؤولين في هذه المؤسسات بتفويض بعض مسؤولياتهم وصلاحياتهم إلى مساعديهم. (ماهر، 2005: 180).

إلا أن تفويض المدير أو المسؤول لبعض صلاحياته للآخرين للقيام ببعض المهام المطلوبة منه لا ينهي مسؤوليته، ولا يريحه بدرجة كبيرة من الأعباء الملقاة عليه، فالمدير قد فوض سلطاته ولم يفوض مسؤولياته بالتالي هو مسؤول عما يقوم به الآخرون من مهام مفوضه إليهم (98: 2003, Besterfield). لذا فإنه عندما يتسع نطاق العمل يصبح من الصعب لفرد أو مجموعة من الأفراد أن يقوموا بجميع الجهود المطلوبة في تناسق نتيجة زيادة التعقيد في التنظيم، لذلك تجب إعادة النظر في تفويض السلطة، وفي من تُفوض إليه (السكرانة، 2010: 170). فالسلطة المفوضة تمثل التوسع في سلطة المدير وإعطاء مهامه التي لا يستطيع أن ينفذها شخصيا إلى الإداريين الذين يرأسهم (258: 2001, Cook and Hunsaker). فالتفويض هنا يعني توكيل سلطة محددة من قبل سلطة عليا، ونقل التفويض لا يعني التخلص والنقل المجرد للقوة ولا يلغي السلطة النهائية من يد المدير، لأن المفوض إليه يعد امتدادا للمدير (جاد الرب، 2005: 88).

ويعتبر تفويض السلطة من الضرورات التي تحتتمها عملية التنظيم، فكما أنه لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال، فإنه مع تضخم العمل الإداري واتساعه يصبح من غير الممكن لشخص واحد أن يمارس كل سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم (43: 2003, White).

وهنا تظهر قدرات العاملين الكامنة وترتفع روحهم المعنوية، ومن ثم يتفرغ المدير للعناية بالأمر والمهام ذات الطبيعة العامة كوضع السياسات، والخطط المتعلقة بالأهداف العليا (رسي، 2004: 180) ففي دراسة قام بها فادل (Fadal, 2004) توصل إلى أن تفويض السلطة للعاملين يزيد من قدرتهم وطاقتهم على العمل ويساعدهم في تحقيق

أفضل النتائج، ليس ذلك فحسب بل يؤدي تفويض السلطة إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتوليد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية ودفعتهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه. (ماهر، 2005: 180).

وإذا سلمنا بأن تفويض السلطة يزيد من مهارة العاملين ويدفعهم إلى الدقة والجودة في الأداء، ويزيد من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، فإنه يكون من الذكاء توظيف تلك الثقة في تفعيل الاستفادة من قدرات ومهارات وأفكار العاملين في صناعة القرارات واتخاذها، ذلك أن زيادة الدافعية للعمل لدى العاملين، وزيادة القدرة على تحمل المسؤولية إضافة إلى إشراكهم في اتخاذ القرار يزيد من ولائهم والتزامهم في العمل، بل يدفعهم إلى العمل على إنجاح القرارات التي شاركوا في صنعها واتخاذها، وتجنب الصراع المؤسسي، وذلك بحسب ما أشارت إليه دراسة شولتير (2005: Showalte).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال فجميع المديرين على مختلف المستويات الإدارية يتخذون عددا من القرارات، بل ويمكن القول بأن الفرد العادي منا يتخذ كل يوم عددا من القرارات التي توجه حياته وتقودها نحو الأفضل، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تؤثر على جميع أنشطة المنظمة، ومن خلالها يمكن تقييم أداء المديرين والأفراد والمنظمة وهذا ما أشارت إليه دراسة (Heller: 2003)، وتقاس حياة أي منظمة بل وأي بلد بعدد القرارات الجوهرية والاستراتيجية التي تؤثر في حياتها واتجاهاتها وتغير مسارها نحو الإنتاجية (حجه، 2004: 85).

وقد أشارت دراسة ريبير (2001: Reiber) إلى أنه باستطاعة المعلمين أن يساهموا بالدور الأكبر عند إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

إن القيادات الناجحة قادرة على اتخاذ قرارات مناسبة، وقدرة المديرين على التفويض الفعال يعتبر جزءاً مهماً من عملية التنمية والتطوير والتغيير لمواجهة كل جديد في عالم الإدارة المدرسية حيث أصبح مقدار النجاح الذي تحققه الإدارة يتوقف على قدرة وكفاءة أعضائها في تحقيق الأهداف المنشودة.

مشكلة البحث:

يتضح مما سبق أهمية تفويض السلطة واتخاذ القرار لدورهما الفعال في تعزيز الثقة وزيادة الدافعية نحو العمل ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي والانتماء المدرسي، ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في وزارة التربية والتعليم لاحظت تركيز السلطة في يد المديرية وتبنيها فلسفة إدارية ونمطاً قيادياً تفرضه على الآخرين.

كما تشير دراسة (الدويش: 2014) بأن احتكار القرار وعدم تفويض السلطة وتوزيع الصلاحيات يؤدي إلى ضعف الأداء في الإدارة المدرسية، بينما تفويض السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات في الإدارة المدرسية له دور فعال في الغدرة المدرسة حيث يسهل عملية الاتصال والتواصل مع العاملين، ويسهم التفويض في زيادة الإنتاجية، ويعمل التفويض على تحسين جودة العمل المنتج، ويسهم التفويض في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويسهم التفويض في صنع القيادات الإدارية، ويعمل التفويض على تحقيق مبدأ روح التعاون والمبادرة، ويزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف، والتفويض يقلل من نسبة الأخطاء الإدارية والفنية، ويسهم التفويض في تدريب العاملين على مهام جديدة، ويزيد التفويض من ثقة المرؤوسين برئيسهم، ويخفف التفويض من تعقيد بعض الإجراءات الإدارية وتبسيطها، ويشجع التفويض الحاجات النفسية، وانعدام الإدارة المركزية في مبدأ التفويض.

كما تؤكد دراسة (حسن، 2016) أنه بدون تفويض يصعب أن تستمر الإدارات التعليمية في العمل، وبالتالي في البقاء، بمعنى أن انعدام التفويض يخلق حالة لا يملك فيها أي فرد في الإدارة - عدا رئيسها - حق القيام بأي عمل من الأعمال ذات القيمة، ولا يصبح تحقيقه أهداف المؤسسة ممكناً، وتركيز سلطة البت في المسائل المهمة في

يد الرئيس الأعلى يؤدي إلى نتيجة حتمية واحدة وهي عجز الرئيس أمام ضغوط العمل عن دراسة المشاكل التي تعرض عليه، والتي ينوء بعينها أي فرد أجله، لذلك أصبح التفويض في الإدارات التعليمية ضرورة من ضرورات حسن تنسيق العمل وأدائه. فالتفويض يسمح بصنع القرار على أقل مستوى ممكن، بمعنى أن التفويض يزيد من قرب عملية صنع القرار إلى مجال وبيئة العمل مما يزيد من جودة صنع القرار واتخاذها لقرب متخذ من الجمهور والمشكلة. وكذلك يوفر التفويض المزيد من الوقت لتنفيذ الفعاليات الأخرى الأكثر أهمية والتي قد تحقق فائدة على العمل المؤسسي أكثر من الفعاليات والأنشطة التي يتم تفويضها للعاملين، والتي تستنفذ وقت وجهد مدير الإدارة وتجعل متابعته للأعمال الاستراتيجية منعدمة. فالتفويض يلعب دوراً كبيراً في تنمية مهارات وقدرات العاملين على الإبداع في العمل، وزيادة النمو المعرفي للعاملين بالإدارات التعليمية، ورفع معدلات الكفاءة الذاتية والمهنية لديهم. مما دفع الباحثة بعمل دراسة استطلاعية على شريحة من وكيلات المدارس والبالغ عددهن عشر وكيالات بهدف معرفة مستوى تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار تبين من خلالها، أن مستوى تفويض السلطة قليل جداً، وبالتالي جاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية مؤكدة لإحساس الباحثة.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما علاقة تفويض السلطة باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة تفويض السلطة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر وكيالات تلك المدارس؟
- 2- ما درجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر وكيالات تلك المدارس؟
- 3- ما العلاقة بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر وكيالات تلك المدارس؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على علاقة تفويض السلطة باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة.

كما ينبثق من الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر وكيالات تلك المدارس.
- 2- التعرف على درجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر وكيالات تلك المدارس.
- 3- الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر وكيالات تلك المدارس.

أهمية البحث:

يكتسب هذه البحث أهميته من كونه سيفيد الفئات التالية:

1. مديرات المدارس: من حيث تخفيف العبء عن كاهلهم وبالتالي يجدن متسعاً من الوقت لكي يتفرغن لمهامهن الإدارية كالتهيئة والتنسيق وبدلاً من انشغالهن بالأعمال الروتينية وكيالات المدارس: من حيث تعويدهن على تحمل المسؤولية وزرع الثقة في نفوسهن وتأهيلهن ليكن قادة المستقبل.
2. المشرفات التربويات: من حيث إعداد دورات وبرامج خاصة لتدريب مديرات المدارس على كيفية تفويض السلطات.

3. صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم: تفيدهم في انتقاء مديرات يمتلكن القدرة الكافية على التفويض.
4. المعلمات: من حيث اتخاذ القرارات السديدة لإدارة الفصل وإدارة عرض المقرر الدراسي وتوظيف القرارات في اختبارات استراتيجيات التدريس المناسبة في العملية التربوية.
5. الطالبات: من حيث استفادة الطالبات بالقرارات المهمة المتخذة نتيجة تفويض السلطة.
6. المدرسة بشكل عام: من حيث الارتقاء بأداء المدرسة، من خلال تفويض السلطة من مديرات المدارس لاتخاذ القرار.
7. الباحثين في الموضوع: من حيث إتاحة موضوع جديد عن علاقة تفويض السلطة باتخاذ القرار للباحث وإثراء المكتبات بموضوع يخص مجال الإدارة التربوية، ولكي يستفيد الباحثين من الموضوع في دراستهم المستقبلية.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: درجة تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار
- الحدود البشرية: مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على المدارس الثانوية بجنوب مدينة جدة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1432-1433هـ.

مصطلحات البحث:

- تفويض السلطة: وهو " أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرأ من سلطته يكون كافياً لإنجاز هذه الواجبات". (الصيرفي، 2006: 84).
- تفويض السلطة إجرائياً: عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يتقبل المرؤوس هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسة ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.
- اتخاذ القرار: وقد عرفه (الغزاوي، 2006: 88): بأنه: "عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي سعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الأغراض المحددة بأقل وقت وجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائداً ايجابي ممكن".
- اتخاذ القرار إجرائياً: هو عملية التفكير والتخطيط لحل مشكلة ما والتوصل لأنسب قرار والذي يعتبر حلاً للمشكلة.
- مديرات المدارس تعرف مديرات المدارس بأنها الشخص المسؤول عن الأعمال الإدارية والفنية والتنفيذية في المدرسة؛ والذي يسعى إلى تطوير معلميه ورفع مستوى أداء طالب وتحصيلهم؛ وذلك باستثمار الموارد المادية والبشرية، وحسن تنظيمها (العاجز، وشلدان، 2009)
- وعرفته وزارة التعليم في (الدليل التنظيمي الإصدار الثالث، 1437هـ: ص36) بأنها الشخص المسؤول عن قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة.
- مديرات المدارس إجرائياً هي: الشخص الذي يتمتع بصفات ومهارات تأهله لقيادة المدرسة تربوياً والمكلف من قبل إدارة التربية والتعليم بإدارة العملية التعليمية داخل المدرسة لتوفير البيئة المناسبة للتعليم بكل متطلباتها لتحقيق أهداف تربوية تعليمية محددة.

- مفهوم الثانوية: هو آخر مرحلة من التعليم الإلزامي الذي يتلقاه جميع الطلبة، وذلك بعد اجتيازهم مرحلة التعليم الأساسي المتمثلة بالصفوف الابتدائية، والمتوسطة، وهي المرحلة التي تُقرر طبيعة التخصص الجامعي الذي سيلتحق به الطالب بعد تخرجه من الثانوية (مشعلة، 2016).
- مفهوم الثانوية إجرائياً: هي المرحلة التعليمية التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها ثلاث سنوات وهي التي تحدد مجال الدراسة الجامعية للطالب.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري

تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، وأكثر الشئون أهمية وألوية؛ لأنه لا يستطيع أياً من البشر مهما بلغت قدراته وطاقاته الذهنية، أن يشرف إشرافاً مباشراً على جميع الأعمال التي يقوم بها رؤوسه، دون أن يصيبه فتور جسدي أو فكري ولو بعد حين، الأمر الذي يرغمه على تأجيل أعماله، مما يؤدي إلى العجز والإرباك في الجهاز الإداري (السكرانة، 2010م، 87).

ولقد عرف العجمي التفويض بأنه إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة (العجمي، 2010، 145)، وعرفه العلق على أنها المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض رؤوسيه (العلق، 2008، 232)، وعرف دسلر التفويض على أنه فن نقل السلطة إلى المشرفين (Dessler)، 2006، 245). كما يُنظر على التفويض على أنه عملية يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصه الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة (فليه، عبد المجيد، 2005م، 223).

ومما سبق يمكن تعريف تفويض السلطة إجرائياً: بأنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يتقبل المرؤوس هذا التفويض، فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

ويتبين لنا من العرض السابق لمفهوم تفويض السلطة، بأن التفويض الإداري له أهميته في المنظمة؛ حيث يتم من خلاله توزيع السلطات على المستويات الإدارية المختلفة، كما أنه يحد من المركزية، ويعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية، واتخاذ القرارات لتمكينهم من تولي المناصب القيادية العليا في المستقبل، والاعتراف بقدراتهم والاستفادة منها، وبرغم كل ما سبق ذكره من فوائد لتفويض السلطة، تجدر الإشارة على أن التفويض لا يعفي صاحبه من المساءلة والالتزام بإنجاز العمل المطلوب منه.

1- عناصر تفويض السلطة:

تطفو الحاجة إلى التفويض من خلال كبر حجم المنظمة وزيادة الأعباء على المدير، مما يعني عدم قدرته على القيام بهذه الأعمال أي لا بد من وجود أشخاص آخرين يتعاونوا على القيام بهذه الأعباء من المعلمين والإداريين ذوي الكفاءة القادرين على القيام بإنجاز العمل، وتتضمن عناصر عملية التفويض ثلاث عناصر هي كالتالي: الواجبات والسلطة والمسؤولية:

أ- الواجبات:

وهي تعني تفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص التابعين له، القيام بواجبات معينه، وهذا الواجب له صور متعددة، فقد يكون في صورة نشاط يكلفه به، أو في صور نتائج وأهداف محدد، وبالطبع هذه الواجبات المفوضة لا بد أن تكون من اختصاص الرئيس حتى يستطيع أن يفوضها (فليه، 2005، 228).

ب- السلطة:

يحتاج كل شخص مسئول إلى قوة تجعل الآخرين يقومون بتنفيذ الأعمال المرادة، هذه القوة تسمى السلطة ويرى (المغربي، 2007، 337) أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري الشكل الرسمي، وللقائمين عليه القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، لذا فإن السلطة تمثل القوة الرئيسية للمنظمة، على أنه ينبغي ألا تستغل هذه السلطة استغلالاً سيئاً؛ كأن يصدر المدير ما يحلوه ويروق من الأوامر والنواهي.

وتعرف السلطة بأنها الحقوق والالتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة له الحق في أن يطلب الطاعة والآخر الذي يلتقي الأوامر عليه واجب الطاعة (حبتو، 2009، 146) وقد عرفها كيرتو على أنها الحق في إصدار القرارات والأوامر (Certo، 2007، 240) كما وتعرف بأنها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته (النعيمي، 2008، 276).

ج- المسؤولية:

وهي العنصر الثالث من عناصر التفويض وقد عرف (حبتو، 2009، 171) المسؤولية على أنها محاسبة الأفراد عند أداء الواجبات، وعرفها البعض على أنها العبء أو الالتزام الذي يترتب على شخص مقابل حصوله على سلطة ما (العتيبي، 2007، 165).

ويتضح من التعريفات السابقة اتفاقها على المسؤولية بأنها التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له بكونه عضواً في التنظيم وبغض النظر عن رغباته الخاصة وعلى ذلك فإن الالتزام هو أساس المسؤولية ولذا فليس للمسؤولية معنى إلا عند تطبيقها على شخص.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المسؤولية لا تفوض، وقد يحق للمدير أن يفوض السلطة لمرؤوسيه للقيام بمهمة ما، وهذا بدورة فوض قسماً من سلطته المعطاة فلا يجب أن يصاحب ذلك تفويض في المسؤولية؛ ذلك أن المسؤولية واجب يلزم القيام به.

وعلى هذا فإن السلطة تناسب وتتدفق من الرئيس إلى المدير المرؤوس عند تخصيص وتحديد الواجبات، أما المسؤولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الواجبات (Mullins، 2007، 439).

والمسؤولية قد تكون مستمرة، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى، ويوضح (المغربي، 2007، 378) أن الموازنة بين الصلاحية (السلطة) وبين المسؤولية يفترض وجود مصطلح ثالث، وهو المحاسبة أو المساءلة فالصلاحية تعطي حق الممارسة، والمسؤولية تشكل الالتزام بممارسة السلطة المفوضة والمساءلة توجد لتبين موثوقية وسلامة ممارسة المهام للمرؤوسين أي أن الأداء يجب أن يتم ضمن إطار من التوقعات، فالمرؤوسون مسئولون أمام رؤسائهم عن الأداء المقبول لأعمالهم.

2- حدود التفويض ودرجاته:

قد يكون التفويض كاملاً في ممارسة السلطة وذلك نتيجة عذر معين يلحق بصاحب السلطة الأصلي وقد يكون التفويض عاماً، بمعنى أن يتعلق بمباشرة عمل بأكمله، أو أن يكون قاصراً على مهمة معينة أو هدف جزئي محدد كذلك فإن التفويض قد يكون مستمراً، وكأن يخول الشخص سلطة الإدارة في مجال معين مسؤولية رئيس

أعلى وذلك بحكم الوظيفة التي يشغلها ذلك الشخص، أو قد يكون التفويض مؤقتا إلى أجل محدد كما لو كلف أحد العاملين بمعالجة مشكلة معينة وله أن يتخذ قرارات نهائية بشأنها ومن ناحية أخرى قد يكون التفويض فرديا إذ يفوض صاحب السلطة فردا واحدا بمباشرة السلطة التي يفوضها له (المغربي، 47، 2007) مما سبق يتضح أن للتفويض حدودا ودرجات، يتفاوت أمرها بين الاتساع والضييق، والاستمرار والتوقيف.

ثانياً: اتخاذ القرار

تُعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الافراد والجماعة، وهذا يقودنا إلى الاعتراف بأن عملية اتخاذ القرار هي من الوظائف الادارية التي مارسها الإنسان منذ وجوده وإن اختلفت طرق وأساليب استخدامها، ويرى الكثيرون من خبراء الإدارة المعاصرين أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ قرارات وأن عملية اتخاذ القرارات هي المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة، وهي العملية الأساسية والوظيفة الأساسية التي يتولاها المديرون والرؤساء في كافة المؤسسات وتستغرق معظم وقتهم وطاقاتهم وان حقل التعليم مليء بالمشكلات التي هي بحاجة لاتخاذ قرارات بشأنها. (الصيرفي، 67، 2006).

1- مفهوم اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية ومحورها، فالممارسة الإدارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة، لذا فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، ولا وجود للممارسة من دون اتخاذ قرارات، بل تستمد وجودها في المنظمة من هذه العملية بدون نزاع (حسين، 2006، 78).

وينبغي أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية منظمة؛ لأن أي قرار يتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين. ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي، لنتاجة فكر أو رأي شخصي فمن هنا لا بد من الإشارة إلى المصطلحات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات.

لقد عرف (ربيع، 2006: 78) القرار: بأنه أداة من أدوات ممارسة السلطة أن لم تكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسه حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

صناعة القرار: وهو عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة. (مصطفى، 2005، 84)

اتخاذ القرار: وهو عبارة عن عملية اتخاذ بديل من بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة (دحلان، 183، 2006).

ويعرف الحريري اتخاذ القرار (الحريري، 2008، 221): بأنه الحسم أو البت النهائي أو اختيار أحد الحلول الممكنة لتنفيذ موضوع ما.

ومما سبق ذكره يعرف اتخاذ القرار إجرائيا: عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي سعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حاليا ومستقبلا بهدف تحقيق الأغراض المحددة بأقل وقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائدا ايجابي ممكنين.

مما سبق تستنتج أن هناك فرقا بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنعه، فهما مصطلحين غير مترادفين وإنما العلاقة بينهما علاقة الجزء بالكل؛ حيث أن عملية صنع القرار تعتبر عملية ذهنية مكونة من عدة مراحل يشكل

اتخاذ القرار المرحلة النهائية لها، وعليه فإن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما يعني عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية.

2- عناصر القرار:

- أوضح كل من (عيداروس، 2011: 302) أن هناك ستة أجزاء لعناصر القرار وهي:
- أ- بيئة القرار: ويقصد بهذا العنصر المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الأفضل والملائم.
 - ب- متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم فعلياً بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف موضوع القرار.
 - ج- أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها.
 - د- بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالباً ما يتضمن موقف القرار أو حل المشكلة بدليلين ملائمين على الأقل، والبديل الملائم هو الذي يعتبر عملياً من ناحية التنفيذ وناجحاً في حل مشكلة القرار.
 - هـ- ترتيب البدائل: يكون ترتيب البدائل تنازلياً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
 - و- اختيار البدائل: ويمثل هذا العنصر الاختيار الحقيقي من بين البدائل المطروحة، وأن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

3- العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار:

- يمكن حصر العوامل التي يمكن تؤثر ودرجات متفاوتة على عملية اتخاذ القرار فيما يلي:
- أ- الاستعداد الشخصي للقادة الإداريين: ليس كل القادة والرؤساء على نفس المستوى من الاستعداد والمقدرة على القيادة وعلى اتخاذ القرارات وذلك لأسباب عديدة منها اختلافهم في الصفات الفطرية الموروثة، واختلافهم في مستوى الخبرة والدراية والمران على القيادة والتوجيه (عبد الرؤوف، 2009: 24).
 - ب- العوامل الإنسانية: وتشمل هذه العوامل شخصية المدير متخذ القرار وعواطفه، وقيمه، وخبرته في العمل، ومركزه الاجتماعي، واتجاهاته، أخلاقياته، وكذلك طبيعة مساعدي المدير وطبيعة المرؤوسين وغيرهم ممن يساهم القرار. (حسان والعجمي، 2010، 191).
 - ج- العوامل التنظيمية (الإدارية) وتتمثل في: التنظيم الإداري، المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات، عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها، البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات، ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام (الرواشدة، 2007: 44).
 - د- الضغوط الخارجية وتتمثل في: الرأي العام، النواحي الاقتصادية، العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل، الأجهزة الإعلامية والرقابية. (الرواشدة، 2006: 46).
 - هـ- الضغوط الداخلية وتتمثل في: ضغوط الرؤساء، قصور نظم المعلومات والبيانات، نقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، ضيق الوقت لدى المدير. (عيدروس، أحمد، 2011: 232).
 - و- كميته المعلومات والبيانات الأساسية المتاحة: كلما كانت المعلومات اللازمة متوفرة كلما ساعد على اتخاذ القرار في يسر وسهولة (عبد الرؤوف، 2009، 245).
 - ز- أهداف المنظمة: أن أهداف المنظمة هي محور التوجه الأساسي لكل العمليات، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية (الحري، 2008: 239).

ح- نوع المؤسسة أو المنظمة وحجمها: قد تكون المؤسسة ذات طبيعة اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية وقد تكون صغيرة أو كبيرة وعدد العاملين واختلاف المؤسسة في هذه الجوانب يؤثر على اتخاذ القرارات (العجمي، 2010: 187).

مما سبق تستنتج أن عملية اتخاذ القرار ليست عملية حسابية أو منطقية بل هي عملية إنسانية أيضا لها جوانبها المنطقية وغير المنطقية، وبدون إدراك المدير القائد لهذه الجوانب وتلك العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، وتقديره لكل هذه المؤثرات، لا يمكنه أن يضمن فاعلية ورشد القرار. وبذلك يمكن القول بأن القائد الناجح هو الشخص الواثق من نفسه المطور لعمله المفوض لغيره المشارك في صناعة رؤية ورسالة مؤسسته ومدير الإدارة الذي يتجه الى تفويض بعض صلاحياته الى مساعديه او مديري ادارته الوسطى نجد أن شخصيته تتسم بالثقة بالنفس، وحب التخطيط، والإيمان بأهمية الشراكة في العمل، والعمل على استشراف مستقبل المؤسسة، وتقديم خدمات متميزة الى الآخرين، كما أن هذا القائد يملك الرؤية والرسالة لمؤسسته لأنه بهذا التفويض سوف يجد وقتاً لتأمل مؤسسته مع من حوله والعمل على التخطيط المستمر.

ثانياً- الدراسات السابقة

- أ- الدراسات العربية المتعلقة بتفويض السلطة:
- دراسة (أبو وطفة 2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع الدراسة من 4080 معلمة ومعلما، وبلغت عينة الدراسة 542 وللتحقق من أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة، ولقد انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل من أهمها: وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وفعالية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظر معلمهم. أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت كبيرة
- دراسة (الحري 2007) هدفت الدراسة إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم بالسعودية، والتعرف على المجالات التي يتم بها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على العوامل التي تشجع على تفويض الصلاحيات، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العاملة بالوزارة، وبلغت عينة الدراسة (250) قائد وقائدة، وقد انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية متوسطاً أن عدم الاستقرار الوظيفي لدى القيادات يعد من أهم الأسباب التي تحد من عملية التفويض. أن تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع على تطبيق التفويض.
- دراسة (الشهري 2005) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مدير المدرسة لعملية تفويض الصلاحيات للمعلمين، والكشف عن علاقة التفويض بتحقيق فعالية المدرسة، والتعرف على أهم الصلاحيات التي يرى المديرون والمعلمون إمكانية تفويضها للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتصميم استبانة، لرصد واقع ومعوقات ممارسة مدير المدرسة تفويض صلاحياته للمعلمين، وتضمنت (38) عبارة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة التي تكونت من كامل مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات البالغ عددهم (144) مديراً ومديرة، وعينة طبقية عشوائية منتظمة من المعلمين بلغت (600) معلم ومعلمة في

إدارة التربية والتعليم بالنامص، وقد أسفرت الدراسة عن نتائج تتلخص أهمها فيما يلي: ضعف ممارسة مديري المدارس في محافظة النماص تفويض صلاحياتهم للمعلمين من وجهه نظر العينة.

ب- الدراسات العربية المتعلقة باتخاذ القرار:

- دراسة النبيه (2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانتيان: الأولى لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرار واشتملت على (32) فقرة والأخرى لقياس درجة توافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي وتكون من (32) فقرة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العنقودية من (670) معلماً ومعلمة موزعين على (128) مدرسة بنسبة 18% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي، وأبعاد النمط التفاعلي.
- دراسة (الجهني، 2010) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (64) عبارة وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع، والبالغ عددهم (97)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى للتخصص الدراسي، أو الخبرة في مجال الإدارة المدرسية،
- دراسة تشي كيونغ (Chi Keung 2008) هدفت الدراسة إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في هونج كونج على (20) مدرسة ثانوية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت العينة (335) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل من أبرزها: أن المعلمون يفضلون إشراكهم في القرارات المتعلقة بمجال النموذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة. وأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية يمكن رصد العديد من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف التي كان لها أثر كبير في بناء هذه الدراسة ويمكن تسجيل جوانب الاستفادة وأهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بالنسبة للمحور الأول وهو تفويض السلطة فقد اتفقت دراسة (البركاتي)، (الحري) في هدفها وهو التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس لتفويض السلطة، وتنوعت أهداف الدراسات الأخرى في التعرف على التفويض وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي كدراسة (الشهري)، كما اتفق الهدف الأول في البحث الحالي مع أهداف دراسة (أبو وطفه) كونها هدفتا إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديرات المدارس بالرغم من اختلاف العينة في كلا من الدراستين، كذلك نلاحظ تنوع مجتمع الدراسة فبعض الدراسات اشتملت عينتها على المعلمين كدراسة (أبو وطفه) وبعضها من المديرين كدراسة (الشهري والصغير) بينما دراسة (البركاتي) تكونت من المشرفات، أما من حيث نتائج الدراسات فقد توصلت دراسة (الحري) أن عدم الاستقرار الوظيفي لدى القيادات يعد من أهم الأسباب التي تحد من تفويض السلطة، ولقد أثبتت دراسة (أبو وطفه) ودراسة (هونج) أن لتفويض السلطة انعكاسات إيجابية على الإدارة المدرسية من حيث الفعالية والرضا الوظيفي ولقد

أظهرت دراستي (البركاتي)، (الشهري) أن المديرين يفوضون سلطاتهم في الجوانب الفنية بدرجة أكبر من الإدارية، وهكذا الحال بالنسبة للمحور الثاني اتخاذ القرار لقد اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لاتخاذ القرار ولكنها اختلفت في أهدافها فمنها ما تناول درجة ممارسة عملية اتخاذ القرار كدراسة (عال) وهذا ما اتفق مع الهدف الثاني من البحث مع اختلاف العينة، ومنها ما تناول أساليب اتخاذ القرار في إدارة الازمات كدراسة (الجني) ومنها ما هدف إلى معرفة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ومنها ما ربط بين اتخاذ القرار وعلاقته بالنمط القيادي كدراسة (النبه)، أما من ناحية نتائج الدراسات فقد توصلت دراسة (النبه) أن المشاركة في اتخاذ القرار لها نتائج إيجابية على المعلمين إذا جعلهم أكثر رقابة لحياتهم العملية وتحقق الرضا الوظيفي، كما أظهرت دراسة (الجني) أن قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصعبة لا تتأثر بالتخصص أو المجال الدراسي وإنما تتأثر بالبيئة المحيطة والزمن المتاح، هذا ويتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في انه يتبع المنهج الوصفي وفي اعتماده على الاستبانة كأداة للبحث في حين اختلفت توصيات تلك الدراسات تبعاً لنتائجها، ويمكن القول أن البحث الحالي قد استفاد من الدراسات السابقة في الوصول الى تحديد خطة البحث وعينه البحث وكيفية بناء اداتي الدراسة وأساليب المعالجة الاحصائية وأهم النتائج لمقارنتها بنتائج البحث الحالي مما يساعد على توضيحها وتفسيرها.

3- منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فقد استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية، ويوضح (عبيدات، 2005، 24) أن الأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع وكيلات المدارس في المرحلة الثانوية بجنوب مدينة جدة اللاتي يعملن بمدارس التعليم العام الحكومية لعام 1432-1433هـ والبالغ عددهن (140) وكالة وفقاً لإحصائية عام 1432-1433هـ لمكتب الاشراف التربوي بمركز جنوب جدة

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بما يمثل 80% من العدد الكلي للوكيلات (140) وكالة والتي بلغ عددها (112) وكالة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية من مدارس (جنوب جدة)، والتي وصل عددها (59 مدرسة).

أداة البحث:

تم بناء استبيانين: الأولي عن تفويض السلطة وتحتوي على ثلاثة مجالات (الإدارية -التربوية-الفنية.) والثانية عن اتخاذ القرار وتحتوي على ثلاثة مجالات: (التخطيط - التنفيذ-التقييم). وقد تم اعداد اداتي البحث وفقاً لمتغيرات البحث على النحو التالي:

الاستبانة الأولى للمتغير الأول: تفويض السلطة:

وفقا لما تقدم في الإطار النظري والدراسات السابقة والتعريف الإجرائي لتفويض السلطة تم بناء استبانة للتعرف على درجة تفويض السلطة مكونه من (21) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات المجال الأول الجوانب الادارية واشتملت على (6) فقرات والمجال الثاني الجوانب التربوية واشتملت على (8) فقرات والمجال الثالث الجوانب الفنية واشتملت (7) فقرات.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين:

أ- صدق الأداة الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (7) من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الاختصاص في مجال الادارة التربوية ومناهج البحث والإحصاء حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح فقرات الاستبانة، ومدى انتماء فقرات الاستبانة للتعريفات الاجرائية وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات المحكمين، واعتماد الفقرات التي اتفق عليها بنسبه (75%) فأكثر، حيث تم حذف العبارة رقم (7-8) وإعادة صياغة العبارة رقم (14).

ب- حساب صدق البناء للأداة وثباتها:

تم اختيار عينة استطلاعية تختلف عن عينة الدراسة تكونت من (22) فرد وطبقت عليهم الاستبانة، ولذلك لحساب صدق البناء والثبات.

ب-1: صدق البناء:

تم التحقق من صدق أداة البحث من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لقياس درجة ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي اليه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1) درجة ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

أولاً: أبعاد محور التفويض	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: الجوانب الإدارية في التفويض	**0.749	0.00
البعد الثاني: الجوانب التربوية في التفويض	**0.871	0.00
البعد الثالث: الجوانب الفنية في التفويض	**0.732	0.00

من النتائج بالجدول رقم (1) أعلاه يتضح أن أبعاد محاور الدراسة ترتبط بدرجة مرتفعة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، حيث تبين النتائج أعلاه وجود علاقة ارتباط قوي وموجب بين درجة كل محور مع الدرجة للمحور الذي تنتهي إليه عند مستوى معنوية (0.01). وبالتالي فإن أبعاد الدراسة تحقق أهداف القياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في قياس أهداف القياس على مستوى محور التفويض.

ب-2: ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة ومحاورها من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ وهو ما يطلق عليه معامل الاعتمادية وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة المتغير الأول (تفويض السلطة) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

لقياس ثبات أداة الدراسة ومحاورها وأبعادها

أولاً- أبعاد المحور الأول التفويض	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: الجوانب الإدارية في التفويض	6	0.751
البعد الثاني: الجوانب التربوية في التفويض	8	0.720
البعد الثالث: الجوانب الفنية في التفويض	7	0.742
الثبات الكلي لمحور التفويض	21	0.840

من الجدول رقم (2) أعلاه يتضح أن أداة البحث ومحاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات للمتغير الأول حيث بلغت قيمة الثبات الكلي للمحور الأول (0.840) وبالتالي نستنتج من ذلك أن أداة الدراسة تحقق درجة عالية من والثبات والاعتمادية، مما يشير إلى صلاحية استخدام الأداة لجمع البيانات الأولية التي تحقق أهداف البحث، وبالتالي يمكن الوثوق بالنتائج التي تتوصل إليها البحث. وبعد حساب كل من الصدق والثبات ومراجعة آراء المحكمين أصبحت استبانة المتغير الأول في الشكل النهائي.

الاستبانة الثانية- للمتغير الثاني اتخاذ القرار:

وفقا لما تقدم في الإطار النظري والدراسات السابقة والتعريف الإجرائي لاتخاذ القرار تم بناء استبانة للتعرف على درجة اتخاذ القرار مكونة (21) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات المجال الأول اتخاذ القرار في التخطيط ومكون من (6) فقرات والمجال الثاني اتخاذ القرار في مجال التنفيذ ومكون من (6) فقرات والمجال الثالث: اتخاذ القرار في مجال التقييم ومكون من (9) فقرات.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين:

أ- صدق الأداة الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين مكونه من (7) أعضاء من الهيئة التدريسية من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية ومناهج البحث والإحصاء حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح فقرات الاستبانة، ومدى انتماء فقرات الاستبانة للتعريفات الإجرائية وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات المحكمين واعتماد الفقرات التي اتفق عليها بنسبه (75%) فأكثر، حيث تم تعديل الفقرة رقم (9-14).

ب- حساب صدق البناء للأداة وثباتها:

تم اختيار عينة استطلاعية تختلف عن عينة الدراسة تكونت من (22) فرد وطبقت عليهم الاستبانة، ولذلك لحساب صدق البناء والثبات.

ب-1 صدق البناء:

تم التحقق من صدق أداة البحث من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لقياس درجة ارتباط كل فقرة من فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (3) درجة ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	ثانيا: محور اتخاذ القرار
0.00	**0.913	البعد الأول: اتخاذ القرار في مجال التخطيط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	ثانياً: محور اتخاذ القرار
0.00	**0.797	البعد الثاني: اتخاذ القرار في مجال التنفيذ
0.00	**0.909	البعد الثالث: اتخاذ القرار في مجال التقويم

من النتائج بالجدول رقم (3) أعلاه يتضح أن أبعاد محاور البحث ترتبط بدرجة مرتفعة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تبين النتائج أعلاه وجود علاقة ارتباط قوي وموجب بين درجة كل محور مع الدرجة للمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي فإن أبعاد الدراسة تحقق أهداف القياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في قياس أهداف القياس على مستوى اتخاذ القرار.

ب-2: ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات أداة البحث ومحاورها من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ وهو ما يطلق عليه معامل الاعتمادية وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة المتغير الثاني (اتخاذ القرار) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

لقياس ثبات أداة الدراسة ومحاورها وأبعادها

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	ثانياً: أبعاد المحور الثاني: اتخاذ القرار
0.712	6	البعد الأول: اتخاذ القرار في التخطيط
0.842	6	البعد الثاني: اتخاذ القرار في التنفيذ
0.907	9	البعد الثالث: اتخاذ القرار في التقويم
0.926	21	الثبات الكلي لمحور اتخاذ القرار

من الجدول رقم (4) أعلاه يتضح أن أداة البحث ومحاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة الثبات الكلي للمحور الثاني (اتخاذ القرار) حوالي (0.926) وبالتالي نستنتج من ذلك أن أداة الدراسة تحقق درجة عالية من والثبات والاعتمادية، مما يشير إلى صلاحية استخدام الأداة لجمع البيانات الأولية التي تحقق أهداف البحث، وبالتالي يمكن الوثوق بالنتائج التي توصل إليها البحث. وبعد حساب كل من الصدق والثبات ومراجعة آراء المحكمين أصبحت استبانة المتغير الثاني في الشكل النهائي.

الأساليب الإحصائية وإجراءات البحث

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (spss).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في عبارات الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدة خلايا الاستبانة للحصول على طول الخلية الصحيح أي (80=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

1. من 1 إلى 1.80 تمثل (بدرجة منخفضة جداً).
2. من 1.81 إلى 2.60 تمثل (بدرجة منخفضة).
3. من 2.61 إلى 3.40 تمثل (بدرجة متوسطة).

4. من 3.41 إلى 4.20 تمثل (بدرجة عالية).

5. من 4.21 إلى 5 تمثل (بدرجة عالية جدا).

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات العبارات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة. وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي (mean): وذلك لمعرفة مدي ارتفاع او انخفاض استجابات عينة الدراسة عن اسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلي متوسط حسابي موزون.
- تم استخدام الانحراف المعياري ((standard deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات عينة الدراسة لكل من عبارة من عبارات متغير الدراسة، الى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون " person correlation ": لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من اسئلة الدراسة.
- قام الباحث باستخدام معامل الفا كرونباخ (cronbacha Alpha): لاختبار مدي ثبات أداة الدراسة.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون " person correlation ": لمعرفة درجة الارتباط بين محاور الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى رضا الممرضين والممرضات تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

4- عرض النتائج ومناقشتها:

- إجابة السؤال الأول: "ما درجة تفويض السلطة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر وكيالات تلك المدارس؟"

جدول رقم (5) الجوانب الإدارية في التفويض

م	الجوانب الإدارية في التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التفويض
6	تفوض مديرة المدرسة سلطتها في الأمور الإدارية	3.32	1.07	1	متوسطة
3	تقوم مديرة المدرسة بتفويض سلطاتها إلى من يلحقها في الدرجة الوظيفية	3.27	1.10	2	متوسطة
4	تمنح مديرة المدرسة لمن ستفوض لها السلطة الصلاحيات اللازمة للقيام بالمسئوليات المطلوبة منها	3.25	1.17	3	متوسطة
2	تفوض مديرة المدرسة في ضوء المعايير العلمية للتفويض	3.15	1.06	4	متوسطة
1	تشرح مديرة المدرسة معنى التفويض لمن سيتم تفويض السلطة لها	3.14	1.14	5	متوسطة
5	تفوض مديرة المدرسة سلطتها في الأمور المالية	3.10	1.20	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.20	1.12		متوسطة

بتحليل نتائج الجدول (5)، يتضح أن غالبية أفراد العينة من وكيلات المدارس الثانوية يعتقدون أن درجة تفويض السلطة في الجوانب الإدارية تعتبر متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.20)، كما يتضح أن المتوسطات للجوانب الإدارية تراوحت ما بين (3.32)، (3.10) حيث حصلت العبارة رقم (6) والتي تنص على أن مديرة المدرسة تفوض سلطتها في الأمور الإدارية على أعلى رتبة بمتوسط حسابي قدره (3.32) ثم تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) أن مديرة المدرسة تقوم بتفويض سلطاتها إلى من يليها في الدرجة الوظيفية بمتوسط حسابي (3.27) وقد يعزى ارتفاع متوسط هاتين العبارتين إلى أنهما من بديهيات التفويض لأي إداري، إذ أنه غالباً ما يفوض أمور الإدارة لمن يليه في السلطة الوظيفية. بينما حصلت العبارتين (1)، (5) على أقل قيمة، حيث جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على أن مديرة المدرسة تشرح معنى التفويض لمن سيتم تفويض السلطة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.14)، وقد يرجع ذلك إلى نقص خبرة المديرين في مهارة التفويض، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت العبارة رقم (5) والمتعلقة بأن مديرة المدرسة تفوض سلطاتها في الأمور المالية، بمتوسط حسابي قدره (3.10) وقد يرجع ذلك إلى المسؤولية الكبيرة التي قد تقع على عاتق المديرية في حالة أن المفوض له خطأ في أي أمر من الأمور المالية، الأمر الذي قد يُحيل المديرية للتحقيق أو الفصل من العمل، في حين يُرجع البعض ذلك إلى حب المديرين إلى التملك والسيطرة وخوفهم على ضياع هيبتهم وفقدان السيطرة المالية على المدرسة.

جدول رقم (6) الجوانب التربوية في التفويض

م	الجوانب التربوية في التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التفويض
12	تفوض مديرة المدرسة الوكيلات في تحديد جداول الاختبارات بالتعاون مع المعلمات الأوائل للمواد المختلفة	3.56	1.18	1	عالية
13	تفوض مديرة المدرسة للوكيلات صلاحيات متابعة الخطابات الإدارية التي تصدر من إدارة التعليم	3.46	1.10	2	عالية
11	تفويض مديرة المدرسة المرشدة الطلابية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعلاج مشكلات الطالبات	3.30	1.15	3	متوسطة
14	تفويض مديرة المدرسة الوكيل في وضع الخطة التي تراها مناسبة لتنفيذ التنمية المهنية للمنسوبات الخاضعات لإشرافها	3.19	1.27	4	متوسطة
10	تعطي مديرة المدرسة الصلاحيات الكاملة للمعلمات الأوائل للقيام بالمسؤوليات التي تم تفويضها إليهم	2.80	1.27	5	متوسطة
8	تفوض مديرة المدرسة سلطتها إلى المعلمة الأولى في وضع الخطط الأسبوعية/الشهرية/السنوية	2.74	1.17	6	متوسطة
9	تفوض مديرة المدرسة سلطتها إلى المعلمة الأولى في متابعة الأنشطة الفنية/التربوية للطالبات	2.62	1.25	7	متوسطة
7	تفوض مديرة المدرسة سلطتها إلى المعلمة الأولى في تقييم المعلمات	2.50	1.19	8	منخفضة
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.02	1.20		متوسطة

بتحليل النتائج في الجدول (6) يتضح أن غالبية أفراد العينة من وكيلات المدارس الثانوية يعتقدون أن مديرة المدرسة تفوض سلطتها في الجوانب التربوية بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.02) أن المتوسطات للجوانب التربوية تراوحت ما بين (3.56)، (2.50) حيث حصلت العبارة رقم (12) تفوض مديرة المدرسة الوكيلات في تحديد جداول الاختبارات بالتعاون مع المعلمات الأوائل للمواد المختلفة على أعلى قيمة بمتوسط حسابي (3.56) كما جاءت العبارة رقم (13) تفوض مديرة المدرسة للوكيلات صلاحيات متابعة الخطابات الإدارية التي تصدر

من إدارة التعليم، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.46) ولعل ما يُفسر ذلك أن الوكيله هنا تقوم بدور السكرتير الذي يستقبل الخطابات ويقوم بإعدادها وتجهيزها قبل عرضها على المسؤول. بينما حصلت العبارة رقم (9) " تفوض مديرة المدرسة سلطتها إلى المعلمة الأولى في متابعة الأنشطة الفنية/التربوية للطالبات "، على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2.62)، بينما حصلت العبارة رقم (7) "تفوض مديرة المدرسة سلطتها إلى المعلمة الأولى في تقييم المعلمات"، على اقل نسبة بمتوسط حسابي (2.50) وقد يرجع ذلك الى ضعف ثقة المديرة في مرؤوسها من المعلمات سواء المعلمة الأولى أو المعلمات بشكل عام في أنهن يفتقدن إلى المقدرة والكفاءة.

جدول رقم (7) الجوانب الفنية في التفويض

م	الجوانب الفنية في التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التفويض
15	يساهم تفويض السلطة في سرعة تنفيذ الأعمال	3.79	1.25	1	عالية
16	يعمل تفويض السلطة على تنمية المهارات/الخبرات الوظيفية	3.75	1.08	2	عالية
20	تفوض مديرة المدرسة للمعلمات في تحديد الاحتياجات من الوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج	3.24	1.19	3	متوسطة
19	يتم تفويض اللجنة الصحية في اتخاذ القرارات الخاصة بقبول أعداء الطالبات المتغيبات لأسباب مرضية	2.98	1.29	4	متوسطة
21	تفوض مديرة المدرسة للمعلمات تحديد مواعيد مقابلة أولياء الأمور بحسب ظروف جداولهن	2.91	1.22	5	متوسطة
17	يتم تدريب المعلمات في المدرسة على قواعد تفويض السلطة	2.90	1.29	6	متوسطة
18	تفوض مديرة المدرسة للمعلمات تحديد أوقات الاجتماع	2.85	1.33	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.20	1.24		متوسطة

بتحليل نتائج الجدول (7)، يتضح أن غالبية أفراد العينة من وكيلات المدارس الثانوية يعتقدن أن مديرة المدرسة تفوض سلطتها في الجوانب الفنية بدرجة متوسطة حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام (3.20)، كما تبين أن المتوسطات للجوانب الفنية تراوحت ما بين (3.79) (2.85) حيث جاءت العبارة (15) يساهم تفويض السلطة في سرعة تنفيذ الأعمال"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) كما جاءت العبارة رقم (16) "يعمل تفويض السلطة على تنمية المهارات/الخبرات الوظيفية"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75)، وقد يرجع ارتفاع نسبة هاتين العبارتين، أن المرؤوس عندما تفوض له بعض الصلاحيات الممنوحة للرئيس والتي تكون أحيانا ضرورية لاتخاذ أي قرار يشعر بذلك أن التفويض يسر عليه العمل، كما أن ذلك يمنحه الفرصة لكي يزيد من خبراته الوظيفية وهذا ما اتفق مع نتائج مع دراسة (الشهري 2005)، (الحري 2007) بينما جاءت العبارة رقم (17) "يتم تدريب المعلمات في المدرسة على قواعد تفويض السلطة"، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.90) وقد يعزو ذلك الى ازدحام وقت المدير بحيث لا يكفي لتدريبهم على قواعد تفويض السلطة، بينما جاءت العبارة رقم (18) "تفوض مديرة المدرسة للمعلمات تحديد أوقات الاجتماع"، في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.85) وقد يدل ذلك على استثارة الكثير من مديرات المدارس بعملية التخطيط فيما يتعلق بالعلاقة مع المجتمع المحلي واعتبار مديرات المدارس أن تحديد أوقات اجتماع أولياء الأمور وجدولة أعماله من مهامهم، وبالتالي لا يستشيرون المعلمات فيه، وعدم شعور المديرات باهتمام المعلمات بحضور اجتماع أولياء الأمور والنقاش فيه بإيجابية. وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (البركاتي)و(الشهري).

وعليه نستنتج أن اجابة السؤال الأول هي: أن درجة تفويض مديرة المدرسة لسلطتها في المجالات الإدارية والتربوية والفنية للوكيلات جاءت بدرجة متوسطة.

- إجابة السؤال الثاني: ما درجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر وكيلات تلك المدارس؟

جدول رقم (8) اتخاذ القرار في مجال التخطيط

م	مجال اتخاذ القرار في التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التفويض
1	تسمح مديرة المدرسة للوكيلات بالمشاركة في جمع المعلومات اللازمة لمناقشة القرارات	3.27	1.13	1	متوسطة
3	تسمح مديرة المدرسة للوكيلات بالمشاركة في تحديد البديل الأمثل لاتخاذ القرار	3.12	1.23	2	متوسطة
2	تسمح مديرة المدرسة للوكيلات بالمشاركة في صياغة البدائل المختلفة لاتخاذ القرار	3.10	1.15	3	متوسطة
5	تفوض مديرة المدرسة لمرشدات التربويات السلطة لوضع الخطط المختلفة لعلاج المشكلات الطلابية	3.04	1.11	4	متوسطة
6	تتاح الفرصة للمعلمات في المشاركة في تخطيط البرامج الدراسية /التدريبية	2.80	1.24	5	متوسطة
4	تشارك المعلمات في رسم خطط النشاط اللامدرسي	2.67	1.25	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.0	1.19		متوسطة

بتحليل نتائج الجدول (8) يتضح أن غالبية أفراد العينة من وكيلات المدارس الثانوية يعتقدن أن مديرة المدرسة تشرك المعلمات في مجالات اتخاذ القرار الخاصة بالتخطيط لأنشطة المدرسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام (3.0)، أن المتوسطات في مجال التخطيط تراوحت ما بين (3.27)، (2)، (67)، حيث حصلت العبارة رقم (1) "تسمح مديرة المدرسة للوكيلات بالمشاركة في جمع المعلومات اللازمة لمناقشة القرارات"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27)،، بينما حصلت العبارة رقم (5) "أن مديرة المدرسة تسمح للوكيلات بالمشاركة في تحديد البديل الأمثل لاتخاذ القرار"، على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.12) وقد يرجع ذلك الى حرص المديرية الى العمل بروح الفريق والمشاركة في صنع القرار واتخاذها مما يزيد من مستوى الانتماء وتحمل المسؤولية وهذا ما اتفق مع نتائج دراسة (Chi Keung) ودراسة (Larry)، بينما حصلت العبارة رقم (6) "تتاح الفرصة للمعلمات في المشاركة في تخطيط البرامج الدراسية /التدريبية"، على متوسط حسابي (2.80)، في حين حصلت العبارة رقم (4) "تشارك المعلمات في رسم خطط النشاط اللامدرسي"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.67) وقد يرجع ذلك إلى أن المديرية ترى انها صاحبة الحكمة والخبرة والدراية، ومن ثم هي الأجدر على التخطيط وقد يرجع ذلك الى نقص خبرة وكفاءة المعلمات، وتتفق هذه النتائج بدرجة كبيرة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الصغير).

جدول رقم (9) اتخاذ القرار في مجال التنفيذ

م	مجال اتخاذ القرار في مجال التنفيذ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التفويض
10	تشارك الوكيلات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية	3.46	1.06	1	متوسطة
12	تفوض للوكيلات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتواصل مع أولياء أمور الطالبات	3.31	1.21	2	متوسطة
8	تقوم الوكيلات بتحديد آليات المتابعة لتنفيذ الأنشطة المختلفة	3.21	1.09	3	متوسطة
9	تأخذ مديرة المدرسة بأرائي فيما يتعلق باليات التنفيذ للأنشطة المختلفة	3.15	1.20	4	متوسطة
11	تفوض للمعلمات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمتابعة التربوية للطالبات	3.15	1.14	5	متوسطة
7	تسمح للوكيلات بتحديد طبيعة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الأعمال المدرسية	3.15	1.21	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.24	1.15		متوسطة

بتحليل نتائج الجدول (9) يتضح أن غالبية أفراد العينة من وكيلات المدارس الثانوية يعتقدون أن مديرة المدرسة تشرك المعلمات في مجالات اتخاذ القرار الخاصة بالتنفيذ لأنشطة المدرسة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.24) كما يتضح من الجدول (4-5) ان المتوسطات لاتخاذ القرار في مجال التنفيذ تراوحت ما بين (3.46)، (3.15) حيث العبارة رقم (10) " تشارك الوكيلات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية" قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.46)، وعلى الرغم من المديرات لا يفوض الأمور المالية للوكيلات، إلا أنهم يشركهن في اتخاذ القرار المتعلق بتنفيذ الميزانية إما استرشاداً برئيمهم وإما من أجل أن يشتركن معهن في تحمل المسؤولية على الأقل فيما يتم صرفه من بنود الميزانية. بينما حصلت العبارة رقم (12) "تفوض للوكيلات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتواصل مع أولياء أمور الطالبات"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.31) وهو أمر قد يكون مقبول منطقياً حيث في الغالب يوضع على كاهل الوكيلات القيام بمثل هذه المقابلات ولا تلتقي المديرة بأولياء الأمور إلا في الأمور الطارئة وذلك لضيق وقت المديرة. وبينما حصلت العبارة رقم (7) " تسمح للوكيلات بتحديد طبيعة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الأعمال المدرسية" ورقم (9) "تأخذ مديرة المدرسة بأرائي فيما يتعلق باليات التنفيذ للأنشطة المختلفة" ورقم (11) "تفوض للمعلمات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمتابعة التربوية للطالبات"، على اقل نسبة بمتوسط حسابي (3.15)، وهي نتائج قد تؤكد ما سبقت الإشارة إليه من ضعف ثقة المديرات في مرؤوسيهن من الوكيلات والمعلمات حيث ربما تسمح المديرة للوكيلات بالمشاركة معها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية لكنهما لا تسمح لهن باتخاذ قرار فردي بتحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأعمال المدرسية دون الرجوع إليها.

جدول رقم (10) اتخاذ القرار في مجال التقييم

م	مجالات اتخاذ القرار في مجال التقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التفويض
13	تقوم الوكيلات بتحديد المعايير المختلفة لتقييم المعلمات بالمدرسة	2.80	1.21	1	متوسطة
21	تقوم مديرة المدرسة بمنح المعلمات المكافآت الحوافز المالية/المعنوية لقاء مجهودهن الفعال	2.75	1.46	2	متوسطة
16	تمتلك الوكيلات الحرية في اتخاذ أي قرار يتعلق بنتائج التقييم	2.62	1.14	3	متوسطة
14	يسمح للوكيلات تحديد آليات ووسائل تقييم الأداء	2.61	1.29	4	متوسطة
15	تقوم المعلمات الأوائل باتخاذ القرارات الخاصة بتحديد أدوات تقييم المعلمات	2.56	1.13	5	ضعيفة
17	تمتلك الوكيلات الحرية في وضع البرامج التدريبية التي تراها مناسبة لعلاج قصور الأداء	2.53	1.13	6	ضعيفة
20	يؤخذ في الاعتبار عند تحديد التقدير النهائي لمستوى أداء المنسوبات نتائج التقييم الذاتي	2.49	1.17	7	ضعيفة
19	تتيح مديرة المدرسة للمنسوبات الفرصة في تحديد التوقيتات المناسبة لبرامج التدريب	2.44	1.16	8	ضعيفة
18	يسمح للمعلمات الأوائل بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنتائج تقييم المعلمات	2.40	1.17	9	ضعيفة
	المتوسط الحسابي المرجح العام	2.58	1.17		ضعيفة

بتحليل النتائج الواردة في الجدول السابق (10) الموضح أعلاه، يتضح أن غالبية أفراد العينة من وكيلات المدارس الثانوية يعتقدون أن مديرة المدرسة تشرك الوكيلات والمعلمات الأوائل في مجالات اتخاذ القرارات الخاصة بالتقييم بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.58)، كما يتضح من الجدول (4-6) المتوسطات لاتخاذ القرار في مجال التقييم تراوحت ما بين (2.80)، (2)، (40) حيث حصلت العبارة رقم (13) "تقوم الوكيلات بتحديد

المعايير المختلفة لتقييم المعلمات بالمدرسة"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.80) بينما جاءت العبارة رقم (21) " تقوم مديرة المدرسة بمنح المعلمات المكافآت الحوافز المالية/المعنوية لقاء مجهودهن الفعال" في المرتبة الثانية في مجال تقييم الأداء، بمتوسط الحسابي (2.75) وقد يرجع ذلك الى ثقافة العمل الإداري بشكل عام الذي يحرص على تكريم المتميزين والمتفوقين من المعلمات والوكيلات، بينما حصلت العبارة رقم (19): " تتيح مديرة المدرسة للمنسوبات الفرصة في تحديد التوقيينات المناسبة لبرامج التدريب " على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.44) كما وحصلت العبارة رقم (18) "يسمح للمعلمات الأوائل بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنتائج تقييم المعلمات" على اقل قيمة بمتوسط حسابي (2.40) وقد يرجع ذلك الى رؤية بعض المديرات أن تقييم المعلمات يعتبر من صميم عملهن، خاصة وأنه يتم بشكل سري ولا يمكن الاطلاع عليه، وعلى درجة كبيرة من الحساسية ويحتاج إلى شخص مسئول للقيام بها.

وعليه نستنتج إجابة السؤال الثاني: هو أن درجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في مجال التخطيط والتنفيذ كانت بدرجة متوسطة بينما في مجال التقييم كانت بدرجة ضعيفة.

- إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر وكيلات تلك المدارس؟

جدول رقم (11) علاقة الارتباط بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار

لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية

درجة تفويض السلطة		المتغيرين
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	درجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس
0.01	**0.673	

نستنتج من الجدول السابق، أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في مدارس جنوب جدة بلغت (0.673) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، وهو ما يعني أنه كلما زادت درجة تفويض السلطة، أدى ذلك لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالأنشطة في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو وطفة ودراسة مهنا حيث بينت وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة واتخاذ القرار وفعالية الإدارة وهو ما يتفق أيضا مع ما جاء في الإطار النظري من أن هناك عوامل تؤثر بدرجة أو بأخرى على اتخاذ القرار من بينها العوامل التنظيمية المتمثلة في تفويض السلطة وغيرها.

- نتيجة اختبار الفرض الصفري: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

جدول رقم (12) علاقة الارتباط بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية

الحكومية

درجة تفويض السلطة		المتغيرين
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	درجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس
0.01	**0.673	

نستنتج من نتائج الجدول السابق؛ أن هناك علاقة ارتباطية طردية وموجب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية، ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط حيث بلغت (0.673) وبإشارة موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يعني عدم قبول الفرض

الصفري ودحضه، وقبول الفرض البديل أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية.

لذا أرى أن هناك ضعف في عملية تفويض السلطة من قبل المديرات صاحبه ضعف أشد في عمليات المشاركة في صنع واتخاذ القرار، ولما اقتصر تفويض المديرات لسلطاتهن بدرجة كبيرة على الجوانب الإدارية والفنية في العمل الإداري وانخفض في الجوانب التربوية، انعكس ذلك على ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الارتباط الكبير بالجوانب التربوية.

وقد أكد ذلك وأثبتته نتائج قياس معامل الارتباط بين المتغيرين تفويض السلطة واتخاذ القرار والذي أشارت إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في مدارس جنوب جدة بلغت (0.673) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01).

وهو ما يتسق مع ما تم الوصول إليه من نتائج تمت الإشارة إليها إذ تبين أن درجة التفويض بشكل عام متوسطة في المجالات الإدارية والفنية ومنخفضة في التربوية، كما تبين أن درجة المشاركة التي تسمح بها المديرات ضعيفة في مجال التقييم.

توصيات البحث ومقترحاته:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث توصي الباحثة وتقدم بما يلي:

- 1- عقد دورات تدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للتدريب على التفويض وأسس ومقوماته وأهميته.
- 2- توفير الحوافز المادية والمعنوية الكفيلة بحفز المديرات على القيام بعمليات تفويض صحيحة لسلطاتهن، الأمر الذي يعمل على تكوين صف ثان من القيادات المدرسية الواعية.
- 3- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتطوير نظرة مدير المدرسة للعاملين تحت إدارته، بحيث يعترف بكفاءتهم وقدرتهم على تنفيذ ما يفوض إليهم من أعمال، وما يحققه التفويض من ثقة متبادلة بين المدير والعاملين.
- 4- ضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار، وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام، والذي ينمي الحافز الذاتي للموظف، ويعمل على إيجاد أفكار جديدة ويطبقها وبما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- 5- تدريب المرؤوسين لإعدادهم إعداداً جيداً قادراً على تحمل بعض الأعباء الإدارية، وتقديم الحوافز التشجيعية التي دفع المديرين والمرؤوسين على أداء العمل بروح معنوية مرتفعة.
- 6- عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية، لتدريبهم على عقد ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري، وإطلاعهم على التطورات الجديدة للأعمال الإدارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة.
- 7- منح الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم، مع ضرورة تعميم المهام المفوضة مكتوبة خوفاً من التعرض للنسيان.
- 8- ضرورة اختيار مدير المدرسة المؤهل علمياً لما لذلك من دور أساسي وفعال في اتخاذ المدير لقرارات تمس العملية التعليمية بالمدرسة. بشكل تشاركي وبما يسمح بتفويض اتخاذ القرارات لمنسوبيه.
- 9- تدريب القيادات المدرسية على استخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات وخاصة عمليات المشاركة بقبول التفويض.
- 10- مراجعة عامة للنظم واللوائح والتعليمات لتكون أكثر وضوحاً ودقة مع منح مزيد من الصلاحيات لمديرات المدارس.

- 11- تبني وزارة التربية والتعليم عقد لقاءات سنوية لمديرات المدارس وعرض أوراق عمل تتعلق بطرح نقاط القوة والضعف في الإدارة المدرسية والخروج بتوصيات ملائمة لتطوير وتفعيل القيادة واتخاذ القرار.
- 12- كما تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية للبحث في الموضوعات الآتية:
 1. إجراء دراسة تتناول أهم المعوقات التي تؤثر على عملية التفويض لدى مديري المدارس.
 2. إجراء دراسة عن العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس.
 3. إجراء دراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بتفويض السلطة.
 4. دراسة أثر التفويض على تنمية المهارات الأخرى التخطيط، حل المشكلات، التفاوض، اتخاذ القرارات، وغيرها.
 5. أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر العاملين.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو وطفة، سماهر مرزوق (2010)، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البركاتي، ملكة بنت يحيى عبود (2005)، ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة أم القرى، السعودية
- جاد الرب، سيد محمد (2005)، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر.
- حامد، سليمان (2008)، الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، الأردن، دار أسامة.
- حبتو، عبد العزيز صالح (2009)، مبادئ الإدارة العامة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حجه، علي خلف (2004)، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الحريري، محمد بن عطية (2007)، تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية-دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود
- الحريري، رافده (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج.
- حسان، محمد، العجبي حسين (2010)، الإدارة التربوية، عمان، الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظى (2006)، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، الطريق إلى المدرسة الفعالة، دمشق، سوريا، دار الفكر.
- حمادات، محمد حسن (2007)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دحلان، عبد الله صادق (2006)، القيادة الإدارية، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الدجيلج، إبراهيم عبد العزيز (2009)، الإدارة العامة والإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار الرواد للنشر والتوزيع.
- الدويش، عبدالعزيز بن سليمان بن عبدالرزاق (1435)، تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (32)، ص ص 119-164.
- ربيع، هادي (2006)، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي.
- ربيع، هادي (2006)، المدير المدرسي الناجح، عمان، مكتبة المجتمع العربي.

- ربيع، هادي مشعان (2008)، تطوير الإدارة المدرسية، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي.
- رسعي، محمد حسن (2004)، أساليب الإدارة التربوية، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر.
- رسعي، محمد حسين (2016). تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء. مجلة كلية التربية جامعة بنها، 27(106)، ص ص 393-411.
- الرواشدة، خلف سليمان (2007)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، مريم محمد (2006)، الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- الشهري، عبد الله بن بالقاسم بن البكري (2005)، واقع ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين وعلاقته بتحقيق فعالية المدرسة رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية -جامعة الملك خالد، السعودية.
- الصغير، علي بن سويلم بن حسين (2005)، واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006)، مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العاجز، فؤاد؛ شلدان، فايز. (2009). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين. عمان: واجهة الأردن للتعليم والتبادل الثقافي.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (2005)، البحث العلمي مفهومه وأساليبه وادواته، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ضرار، وآخرون (2007)، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع
- العزاوي، نجم (2006)، التدريب الإداري، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2008)، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر.
- عياصرة، علي، وحجازين، هشام (2006)، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. عمان، دار الحامد للتوزيع والنشر
- غزاوي، خليل محمد (2006)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الأردن، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع
- فليه، فاروق، السيد عبد المجيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر.
- القريوتي، محمد (2009)، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، الأردن، عمان، دار وائل للنشر.
- ماهر، أحمد (2004)، الإدارة والمبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- مشعلة، فاطمة (2016)، مفهوم التعليم الثانوي تم الاسترجاع في 1441/9/7 متاح على الرابط <https://mawdoo3.com/>
- مصطفى، يوسف (2005)، مدخل جديد لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربي.
- المغربي، كامل (2007)، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر.
- النبيه، إياد أحمد (2011)، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية.
- النعيمي، صلاح (2008)، الإدارة، عمان: دار اليازوري للنشر.

- وزارة التعليم. (1437هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الإصدار الثالث، الرياض، المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع في 7/ 9/ 1441/ متاح على الرابط <https://www.moe.gov.sa/ar/HighEducation/thingstoknow/Pges/Education.asp.x>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Besterfield, D. H., and others (2003) Total Quality Management, New Jersey: Prentice Hall.
- Certo, Samuel (2007) Modern Management, Adding Digital Focus, Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Person Prentice Hall.
- Chi Keunq, Chenq: ((2008) "The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development", New Horizons in Education, v56 n3 p31-46.
- Cook, C.W and Hunsaker, P.L. (2001) Management and Organizational behavior, New york: Mc grow Hil.
- Dessler, Gary (2006) Management Principles and Practices for Tomorrows Leaders, Florida International University, Person Prentice Hall.
- Fadal, Sylvester (2004) Employee empowerment as a business optimization technique: lutilizing continuous training and development, participation rights and decision-making authority. Dissertation Abstracts international, Nol.46, No.12A, p436.
- Heller, Robert (2005) Employee Empowerment: Management giving power to the people. U.K.
- Mullins, Laurie (2008) Essentials of Organizational Behavior, Book aid international, Person Prentice Hall.
- Reiber, Gwendoyne (2001) Ethical dimensions of Administrative Decision Making in Georgia southern university, Dissertation Abstracts Interational, A62-10, AA677, p.3260
- White, Leonard D (2003) Decentralization, the Encyclopedia of the Social Science, U.S.A.