

The Degree of Exercise of secondary school principals in the Kasbah Al-Mafraq district of administrative delegation in light of the Corona Pandemic

Kholoud Mohammed Al-Amoush

Ministry of Education || Jordan

Abstract: This study aimed at revealing the programs of secondary school principals' practice in the general beginning of delegation and administrative delegation in light of the general rule from their point of view. The researcher used the descriptive approach. and the beginning was represented by a questionnaire consisting of (30) ... distributed to a stratified sample of (74) principals and interested persons in the whole community in secondary schools in Kasbah Al-Mafraq District. and the most prominent results of the study in the stage of practicing secondary schools in Kasbah Al-Mafraq district for administrative delegation in light of the Corona pandemic. from their point of view. obtained an overall average (2.39 out of 3) with a high degree (high) and at a level; The domain of delegation in the administrative domain got the highest average (2.48) then the educational domain with an average of (2.37). both with a degree of delegation (high) in the domain. terms and responsibilities with an average of (2.33) (medium) and there were no statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) in 2014 was re-developed article.

Keywords: degree of practice. secondary school principals. Mafraq district. administrative delegation. Corona Pandemic.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا

خلود محمد العموش

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة إلكترونية مكونة من (30) فقرة، تم توزيعها على عينة قصدية طبقية من (74) مديراً ومديرة هم جميع المجتمع بالمدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم حصلت على متوسط كلي (2.39 من 3) أي بدرجة (مرتفعة) وعلى مستوى المجالات؛ حصل المجال التفويض في المجال الإداري على أعلى متوسط (2.48) ثم المجال التربوي بمتوسط (2.37) وكلاهما بدرجة تفويض (مرتفعة) وأخيراً مجال الواجبات والمسؤوليات بمتوسط (2.33) وتقدير (متوسطة) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية). وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات ومن أهمها تعزيز عملية التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية؛ لتطوير قدراتهم على التفويض بطرق منهجية.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، مديري المدارس الثانوية، قصبه المفرق، التفويض الإداري، جائحة كورونا.

المقدمة:

جاءت جائحة كورونا بشكل مفاجئ على الأردن، وفرضت قيوداً على جميع مناحي الحياة في الأردن، وقد أدى انتشار فيروس كورونا إلى وضع برامج من قبل وزارة التربية والتعليم ومنها التناوب في المدارس، وهذا أدى إلى زيادة تفويض السلطة من قبل مديري المدارس، ويُعدّ تفويض السلطة أمراً مهماً وضرورياً لمديري المدارس الثانوية لأنهم لا يمتلكون الوقت الكافي لإتمام بعض المهام في وقتها المحدد في ظل جائحة كورونا، وذلك بسبب الوضع الوبائي والتناوب في المدارس؛ وهنا يضع مدير المدرسة آلية للمفوض المهتم والتي يمكن من خلالها تحقيق الهدف المطلوب، وكما وأنه يمكن من خلال عملية التفويض الوصول إلى أفضل النتائج إذا تم اختيار الشخص الواعي والكفؤ ووضعت له تعليمات محددة مسبقاً مع تفاصيل العمل المطلوب منه ومنحه السلطة الكافية.

ويعدّ التفويض إحدى المهارات اللازمة لإكساب العاملين خبرات إدارية في المجال الإداري والذي يتمثل في نقل جزء من الصلاحيات (السلطة) إلى العاملين في المؤسسة التعليمية، والتفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح، وتمتاز بأن لها أصولاً وقواعد، وكذلك مراحل، علاوة على ذلك؛ فليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل إن هناك أموراً لا يجوز فيها إجراء تفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها. وتستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف، وبذلك يمكن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له (عبد الباقي، 2017).

ويعني التفويض الإداري منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه أو بعض المعلمين دون أن يتدخل مطلقاً في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات بل يصبح المساعد أو بعض المعلمين في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف فيما يتعلق بهذه الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر (حسان، 2012).

ولقد أصبح التفويض الإداري ضرورة من ضرورات تحسين تنظيم العمل الإداري في كل مؤسسة تعليمية في ظل جائحة كورونا، وبالتالي لا يمكن أن تتحقق الأهداف التي تسعى إليها إدارة المؤسسة التعليمية أو إنجاز المهمة الموكولة إليها دون اللجوء إلى أسلوب تفويض السلطة (Hamadat, 2020).

كما أن عملية التفويض الإداري في المدارس تكون بأربع مراحل وهي: المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تفويض الواجبات دون أن نعطي المفوض إليه حق اتخاذ القرارات، المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة يتم تفويض الواجبات وحق اتخاذ القرارات بشرط موافقة مدير المدرسة، المرحلة الثالثة: وفيها يتشارك المدير والمعلمون في المدرسة بحل المشكلات مع بعضهم البعض، المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التفويض الكامل للسلطة من حيث تفويض الواجبات أو الوظائف (Mullins, 2016).

وللتفويض الإداري أهمية كبيرة تعود على المسؤول المفوض وهي أنه: يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المهمة والمتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار، وإتمام العمل بشكل أفضل، وتحقيق السيطرة إن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر يمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج، وإعطاء المزيد من الإبداع والابتكار من خلال تفويض المدير للمهام الأساسية، ومواكبة التقدم والتطور فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية؛ وأهمية كبيرة تعود على المفوض له وهي: تعزيز الثقة بالنفس، وتعزيز الانتماء الوظيفي، وإتاحة الفرص للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات، واستغلال المهارات والقدرات يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين، وزيادة الرضا الوظيفي من خلال تأثير التفويض الفعال إيجابياً على معنويات الموظف، فالتفويض أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة (كنعان، 2017).

ويمكن أن نصنف التفويض الإداري بناءً على أساس موضوعي، حيث ينقسم التفويض إلى: تفويض الاختصاص، وتفويض التوقيع، ويترتب على هذا التصنيف نتائج عدة من أهمها: أن تفويض الاختصاص يمنع المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء عملية التفويض بسبب نقل الاختصاص إلى المفوض إليه، أما تفويض التوقيع فلا يتضمن نقل للاختصاص، ولا يمنع الرئيس المفوض من أن يمارس ذلك الاختصاص رغم عملية التفويض (الدويش، 2019).

وترى الباحثة أن التفويض الإداري في ظل جائحة كورونا بأن يفوض مديرو المدرسة المعلمين أو الإداريين أو المساعدين بعض الصلاحيات الإدارية لهم، وهي الطريقة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن ينجز الأعمال في ظل جائحة كورونا دون تواجد الجميع داخل المدرسة، وكما يمكن الاستفادة من قدرات المعلمين أو الإداريين أو المساعدين ومهاراتهم بشكل جيد.

إن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تحدد العمل وترسم الخطط وترشد العاملين لذلك العمل الصحيح في جميع الظروف وخاصة في ظل جائحة كورونا، وهدفها الأساسي هو تطوير العملية التعليمية والتربوية ورفع مستوى الأداء، وذلك من خلال العمل على إرشاد العاملين ضمن مهامهم ومسؤولياتهم تجاه دورهم المناط بهم في ظل جائحة كورونا، ويعتبر التفويض الإداري مهارة من أهم مهارات الإدارة المدرسية، حيث يشير حسين (2014) أن التفويض يُعد من الطرق الوحيدة التي يمكن إنجاز الأعمال من خلالها وبنفس الوقت يُعد الطريقة الرئيسية وذلك من أجل الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين ولا يمكن أن يتم ذلك بدون تفويض. وتعاني الإدارة المدرسية بكثرة متطلبات العمل في ظل جائحة كورونا، وأن هناك ضعفاً في ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات للمعلمين؛ مما يترتب عليه التأخر في إنجاز الكثير من الأعمال، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وتأثيره على كفاءة أداءهم داخل المؤسسة التعليمية. (عبد الباقي، 2017)

مشكلة الدراسة:

يعتبر تطبيق التفويض الإداري مهم في كافة المؤسسات التعليمية حيث اشارت دراسة العجمي (2018) الى ضرورة إيجاد درجة عالية من التفويض الإداري في المدارس ، وأشارت الى ان هناك تطبيق للتفويض الإداري بدرجة قليلة وهذا يؤدي الى ضعف الدور الذي تقدمه المدرسة، وأشارت دراسة الزين (2017) ان التفويض الإداري المنخفض ينتج عنه ضعف في العمليات الإدارية، وتُعاني المدارس الثانوية في تربية لواء قصبة المفرق من زيادة كبيره بأعداد الطلبة المتحقيين بها؛ وخلال هذه الأيام ضمن جائحة كورونا كان هناك اقبال شديد على المدارس الحكومية؛ مما أدى ذلك إلى زيادة الأعداد بشكل أكبر وأدى ذلك إلى زيادة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، كل هذا يفرض عليه أن يقوم بتفويض جزءاً من سلطاته إلى العاملين معه معلمين وإداريين، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن أهمية لتفويض الإداري في مدارس لواء قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية فيما في ظل جائحة كورونا، حيث تكمن مشكلة الدراسة في وجود غموض يتعلق بحالة التفويض ومستويات تطبيقها بين المدراء وموظفيهم في ظل جائحة كورونا.

أسئلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الرئيسيين الآتيين:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم؟

2- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم.
- 2- التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في تقديرات مديري المدارس الثانوية لدرجة ممارسة لتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا في لواء قصبة المفرق تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية).

أهمية الدراسة

قد تشجع هذه الدراسة التربويين في المؤسسات التربوية على ممارسة عميلة التفويض الإداري لما لها من فوائد هامة على العملية التعليمية.

- 1- يؤمل أن يستفيد من النتائج التي ستصل إليها الدراسة حول التفويض الإداري.
- 2- يؤمل أن تسهم في إثراء المكتبة العربية بالأدب التربوي بمعلومات قيمة عن التفويض الإداري في مجال الإدارة التربوية يستفيد منها الباحثون والمهتمون بهذا المجال..

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا.
- الحدود البشرية: عينة من مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق.
- الحدود المكانية: مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق.
- الحدود الزمنية: الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020م.

تضمنت الدراسة مصطلحات ترى الباحثة من الضروري تعريفها على النحو الآتي:

- درجة: ت "عرف لغويا بأنها المرقاة وجمعها درجات وبالتدرج شيئاً فشيئاً والدرجة هل الرتبة" (المصطفوي، 2015، ص15).
- وتعرف اصطلاحياً بأنها "مقدار ما يتم الحصول عليه اما بالمقارنة مع معيار معين أو من خلال المقارنة بمحك تم وضعة من قبل" (دودين، 2012، ص11).
- ممارسة: "تعرف لغويا بأنها مارس مصدر وممارسة الحقوق مباشرة، والممارسة التفاوض للحصول على الأفضل، وهي طريقة للعمل او طريقة يجب أن يتم بها العمل" (الفيروزبادي، 2011، ص117).
- وتعرف اصطلاحياً بأنها "التطبيق العملي للمهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها الشخص وتساعد على القيام بالمهام المطلوبة منه" (الغرابية، 2011، ص7).

- وتعرف اجرائيا درجة ممارسة: بأنها الرتبة التي يحددها المديرون للمدى قيامهم الفعلي بمجال التفويض الاداري.
- المدارس الثانوية: وهي المدارس التي يوجد بها المرحلة الدراسية للطلبة ما بين 12- 16 سنة.
- لواء القصبه المفرق: هو أحد الأحياء التابعة جغرافيا واداريا لمحافظة المفرق، وهي من احدى المحافظات التابعة للمملكة الاردنية الهاشمية.
- التفويض الإداري: يعرفها عليوة (2015: 16): بأنها "أن يعهد المدير ويسمى المفوض بجزء من اختصاصاته التي يستمدتها من القانون لأحد العاملين في المستويات الأدنى منه ويسمى المفوض إليه، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوضت إليه هذه الاختصاصات الحق في أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون الحاجة إلى الرجوع إلى الرئيس المفوض".
- وتعرفها الباحثة إجرائياً: "نقل جزء من سلطات المدير لأحد مرؤوسيه، ليتمكن المرؤوس لإنجاز الأعمال المفوضة إليه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الدراسة والمحدد بالمجالات الآتية (الإداري، والواجبات والمسؤوليات، والتربوي)".
- جائحة كورونا: وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها "جائحة عالمية مستمرةً حاليًا لمرض فيروس كورونا (كوفيد-19)، سببها فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة، ولا يزال منتشر لغاية الآن".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

مفهوم التفويض

عرف العجمي التفويض بأنه اعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة (العجمي، 2010). وعرفه العلق على أنه المهام والواجبات التي يعهد بها القائد الى بعض مرؤوسيه (العلق، 2008). وعرفه دسلر بأنه فن نقل السلطة الى المشرفين (Dessler، 2006)، كما ينظر اليه بأنه عملية يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه باداء بعض الاعمال التي تقع ضمن اختصاصه الروتينية او تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة (فليه، 2005).

فوائد التفويض

يعتبر التفويض الاداري عامل هام في تخفيف الضغط على الموظف، اذ ان قيامه بالامور كافة وخاصة تلك الامور التي يمكن للغير القيام بها يزيح عن كاهل الموظف أعباء قد تكون سببا في حدوث التوترات ، كما يعد التفويض اسلوبا مهما للغاية يتعين على المدير ان ينميه، فعندما يفوض المدير القائد البعض من مسؤولياته على عاتق مرؤوسيه فانه يوفر مزيدا من الوقت لانجاز الاعمال الاكثر أهمية، ويستفيد من غيره في الامور الاقل اهمية وبالتالي تنمو مهارات المفوض والمفوض اليه وينشغل كل واحد منهما بما هو مفيد وتكون الاعمال أكثر فاعلية وانجاز. كما يساعد التفويض على توزيع جزء من مهامه مما يخفف من أعبائه ويتخلص من بعض الاعمال الروتينية، ويتفرغ للاعمال اليومية ذات الطابع القيادي. كما يبني التفويض فريق متعاون على اساس الثقة في قدرات واستعدادات المفوض اليه، ويعمل على تنمية قيادات جديدة واثقين من انفسهم قادرين على تولي المناصب في المستقبل. وتخلق عملية التفويض جوا مناسباً للعمل داخل المؤسسة فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال

بينه وبين القيادة. بالإضافة لزيادة الرضا الوظيفي عن طريق تعزيز الاثر الايجابي بالنسبة لمعنويات الموظف والشعور بزيادة المسؤولية (الغش، 2015).

مقومات التفويض في الادارة التعليمية

لا بد لنجاح التفويض من توفر مقومات اساسية تتمثل في التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام، حيث يساعد ذلك على ارتفاع الكفاءة الادارية والانتاجية، واختيار الاشخاص المناسبين، وذلك حتى تتوفر لديهم الرغبة والقدرة على تعلم المهارات الجديدة، وان يتوفر لديهم الوقت اللازم للقيام بذلك أيضا، وتوحيد مصدر الاوامر فلا يتعدد الرؤساء بالمؤسسة للعامل الواحد وهذا يعني ان الاوامر والتعليمات تصدر عن رئيس واحد، بالإضافة الى المحاسبة والمكافأة على الانجاز، حتى ينشأ عن تفويض السلطة حق الرئيس في مساءلة المرؤوسين الذين تم التفويض لهم، كما يجب تكافؤ السلطة مع المسؤولية لتحقيق النتائج المتوقعة، وتدرج المستويات بحيث يشمل جميع المستويات من الاعلى الى الاسفل (البحابصة، 2014).

الشروط العامة للتفويض

من حيث الشروط الموضوعية و التي تتلخص في وجود نص يجيز التفويض، و أن يكون التفويض محددًا من حيث العضو و الموضوع، و عدم تفويض الاختصاصات المفوضة و أن يكون التفويض من أعلى إلى أسفل و أن يكون مؤقتًا و ليس دائما و حق الرئيس الإداري في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها، أما الشروط الشكلية و التي تتطلب أن يصدر قرار التفويض كما في القرارات الإدارية الأخرى صحيحًا من حيث الشكل و الكتابة و أن يتم نشر قرار التفويض حتى يعمل به الكافة (الجبور، 2014).

ضوابط التفويض في العملية الادارية

أن للتفويض عدة ضوابط يجب الالتزام بها منها أن يكون التفويض قانونيا: بمعنى أن المدير لا يستطيع تفويض أي صلاحية، وأن يكون التفويض قانونيا بمعنى أن المدير لا يستطيع تفويض أي صلاحية ما لم يكن مخولا بتفويضها، وأن يكون التفويض مكتوبا: إذ لا عبرة بالتفويض الشفهي، ويرجع للتفويض الكتابي في حالة حدوث خلاف أو نزاع حول تفسير الصلاحيات. وأن يكون التفويض شخصا: بحيث يصدر التفويض معنونا إلى شخص معين يحتل منصبا معينًا، وفي حالة تغيير الموظف يجب تبديل التفويض وإصدار أمر تفويض جديد يتناسب مع مؤهلاته ودرجة تحمله للمسؤولية، وأن يكون التفويض جزئيا: لأن تفويض كل صلاحيات المدير إلى المرؤوسين يعني بقاءه دون عمل، ولأن هناك أعمالا هي من صلب مسؤوليات المدير ولا يمكن تفويضها. أن يكون التفويض علنيا وشرط الإعلان ضروري جدا للتفويض، لأنه في حالة عدم الإعلان، قد تحدث مشكلات توقف العمل أو تؤخره (العززي، 2009).

تجربة المملكة الاردنية الهاشمية للتعليم في ظل جائحة كورونا

في ظل تفشي جائحة كورونا في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441/1442 أعلنت كثير من الحكومات في كافة أنحاء العالم إغلاق المؤسسات التعليمية في أعقاب انتشار الوباء مما أدى إلى انقطاع ملايين التلاميذ عن الذهاب إلى المدارس والجامعات، واتجهت الدول إلى ضرورة التوسع في التعليم عن بعد، وتقديم حزم تعليمية جديدة تتلاءم مع الأوضاع الجديدة بعد الإغلاق الكامل للمؤسسات التعليمية (ابو عبا، 2020).

واكبت المملكة الأردنية الهاشمية التطورات التكنولوجية الحديثة في المجال التربوية والأحداث الجارية سريعا بعد انتشار الفيروس كورونا الذي أصبح يهدد حياة الملايين من البشر في الكثير من الدول حول العالم لذا

فكرت الأردن في بديل للطلبة خوفاً على الدراسة التي توقفت في كل البلاد وقامت وزارة التربية والتعليم بالأردن بإعداد منصة درسك للتعليم الإلكتروني والتي تستخدم في تعليم الطلبة والطلبات عن بعد كما يتمكن جميع الطلاب من الحصول على الدروس اليومية التي يتم نشرها من خلال هذه المنصة الإلكترونية، ويمكن لجميع الطلاب في الأردن التسجيل في منصة درسك وتلقي الدروس بشكل إلكتروني في هذه الفترة حيث انطلقت هذه المنصة في الأيام الأولى من بدء الأزمة وهي تهدف إلى تقديم دروس تعليمية للطلبة مجاناً حيث يقوم الطلبة بالدخول على المنصة وكذلك أولياء الأمور والقيام بتصفح كل المحتويات من دون تحمل أية تكاليف وذلك من دون استهلاك الباقة للموبايل وكذلك الاشتراك المنزلي لشبكة الإنترنت ومواعيد الدروس اليومية تكون من الساعة السادسة صباح اليوم وتستمر حتى الساعة السابعة مساءً ويتمكن الطالب من استماع الدروس من خلال تسجيله في المنصة ومن ثم اختيار المرحلة الدراسية التابع لها والقيام بمتابعة الدروس (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2020).

ثانياً- الدراسات السابقة ذات الصلة:

- تستعرض الباحثة الدراسات السابقة ذات الصلة وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.
- وأجرت أشتييلي (2019) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة مكونة من (24) فقرة لقياس درجة الصلاحيات الممنوحة للمديرين، و(25) فقرة لقياس مستوى الأداء الإداري في المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (123) مديراً، وأظهرت النتائج أن درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.
 - وأجرى العجمي (2018) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، واستخدمت المنهجية الوصفي التحليلية وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (230) من المدراء وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهه نظر المعلمين كان متوسطاً على جميع المجالات وعلى فقرات الأداة مجتمعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في جميع المجالات.
 - دراسة العمري (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. وعلى الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0.05)$ بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة إزاء معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض باختلاف المتغيرات التالية: المؤهل العلمي سنوات الخدمة الدورات التدريبية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الباحثة الاستبيان أداة لهذه الدراسة، والذي تم توزيعه على عدد(55) فرداً من أفراد العينة موزعين على عدد (9) مكاتب تربية

وتعليم داخل مدينة الرياض، تم توزيع الاستبانة إلكترونية، وورقية، وتم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية وبرنامج الحزم الاحصائية (Spss)، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: ترى القيادات في مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض أن المعوقات مؤثرة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحاور معوقات التفويض الإداري (3,46). حيث أكدت الدراسة أن المعوقات التي تعود للمرؤوسين تأتي أولاً تليها المعوقات العائدة للتنظيم ثم المعوقات التي تعود للرئيس من حيث درجة التأثير. وأكدت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المعوقات التي تعود للرئيس، المعوقات التي تعود للمرؤوسين، المعوقات التي تعود للتنظيم) باختلاف متغيرات المؤهل العلمي سنوات الخدمة - عدد البرامج التدريبية). وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بعدة توصيات للتغلب على المعوقات التي تعوق التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض.

- وأجرت الزين (2017) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت أداتين لجمع البيانات، تم اختيار عينة للدراسة مكونة من (261) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة تفويضهم للسلطة كانت متوسطة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين متغيري ممارسة الحوكمة التربوية وبين درجة تفويضهم.

- دراسة الفضلي (2017) هدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض الصلاحيات لمديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الارتباطي، المقارن، لمناسبتهم مع طبيعة الموضوع. وطبقت الدراسة على مديرات المدارس الحكومية والأهلية التابعة لوزارة التعليم في مرحلة التعليم العام (الثانوي) بمحافظة جدة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة 168 مديرة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان مستوى ممارسة تفويض الصلاحيات الممنوحة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ان مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة كبيرة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

- وأجرى الشلبي (2016) دراسة هدفت للتعرف على درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة وأظهرت النتائج مستوى متوسطاً في كل من درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بن درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان.

- الفضلي وآخرون (2016) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة من قبل مدرّاء مدارس الثانوية إلى رؤساء الأقسام في قطاع التعليم العام، مقارنة بقطاع التعليم الخاص في دولة الكويت، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في قطاع التعليم العام مقارنة بقطاع التعليم الخاص في دولة الكويت

من وجهة نظر مديري المدارس، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة تفويض السلطة من قبل مدراء مدارس الثانوية إلى رؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة ذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ورؤساء الأقسام في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة ذات المنهج الأمريكي في دولة الكويت والبالغ عددهم (968) مديراً ورئيس قسم، وتم اختيار عينة عشوائية بالطريقة البسيطة مكونة من (296) مديراً ورئيس قسم. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ان درجة تفويض السلطة من قبل مديري المدارس الثانوية إلى رؤساء الأقسام في قطاع التعليم العام في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وفي قطاع التعليم الخاص بدرجة مرتفعة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تفويض السلطة من قبل مديري المدارس الثانوية في قطاعي التعليم العام والخاص لدى رؤساء الأقسام تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة). ان مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في قطاعي التعليم العام والخاص في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء مرتفعاً. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في قطاعي التعليم العام والخاص في دولة الكويت تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجالي البرامج والانشطة والتنمية المهنية حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية وجاءت الفروق لصالح المعلمين الذكور. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في قطاع التعليم العام في دولة الكويت تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في قطاع التعليم العام في دولة الكويت تعزى لأثر متغير الخبرة في جميع المجالات، باستثناء مجالي البرامج والانشطة والتنمية المهنية حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حيث جاءت الفروق بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في قطاع التعليم الخاص في دولة الكويت تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات. باستثناء مجال البرامج والانشطة حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية وجاءت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في قطاع التعليم الخاص في دولة الكويت تعزى لأثر متغير الخبرة، ونوع المدرسة في جميع المجالات. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات درجة تفويض السلطة والأداء الوظيفي في قطاعي التعليم العام والخاص.

- وأجرى الغش (2015) دراسة هدفت إلى معرفة علاقة تفويض السلطة باتخاذ القرار التربوي لدى العاملين في مديرتي التربية في محافظتي دمشق وريفها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانتين كأداتين للدراسة: استبانة تفويض السلطة، واستبانة اتخاذ القرار. تم اختيار عينة الدراسة من مديرتي التربية، لعدد من المديرين والعاملين عشوائياً، بلغت (120) من مدراء ومديرات ، وأظهرت نتائج الدراسة إن مستوى تفويض السلطة في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة، وإن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مديرية التربية في دمشق كان بدرجة متوسطة، وكان أكثر المحاور تطبيقاً في عمليات اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة هو محور تهيئة اتخاذ القرار الإداري، يتبعه محور الصياغة والإعلان عن القرار، يليه محور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، ثم جاء في الرتبة الرابعة والأخيرة محور متابعة تنفيذ القرارات الإدارية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

وباستعراض الدراسات، السابقة يمكن القول إنَّ الباحثة تمكنت من الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته تلك الدراسات، لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية، من حيث: أهدافها، وأهميتها، واختيار العينة، ومنهج الدراسة، وإعداد الاختبار من حيث ومجالاته، ومقياس التفويض الإداري، وتحديد الأساليب الإحصائية، وعرض النتائج وتفسيرها. ويتضح، أيضاً إجماع تلك الدراسات على أهمية تفويض السلطة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على منهج الدراسة وهو المنهج شبه التجريبي، وتتفق الدراسة الحالية دراسة (والشليبي، 2016؛ والعجبي، 2018؛ وأشتيلي، 2019) في أنها تناولت موضوع تفويض السلطة، كما حاولت دراسة الغش (2015) معرفة علاقة تفويض السلطة باتخاذ القرار التربوي لدى العاملين في مديرتي التربية في محافظتي دمشق وريفها حيث جاء مستوى تفويض بدرجة متوسطة. وقد حددت دراسة الشليبي (2016) تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان. وركزت دراسة الزين (2017) على ممارسة القادة الأكاديميين للحكومة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها التفويض الإداري ومجالاته، وكذلك بإعدادها مقياساً لقياس التفويض الإداري التي لم تتناولها الدراسات السابقة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق، الذين هم على رأس عملهم أثناء تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020، وبلغ عددهم (76) مديراً ومديرة، وذلك وفقاً لإحصائيات مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق. حيث قامت الباحثة بإرسال (76) استبانة إلكترونية إلى مديري ومديرات المدارس، استردت منها 75 وجدت منها 74 استبانة صالحة للتحليل تم اعتمادها كعينة للدراسة. والجدول (1) يبين أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية).

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

الإدارية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	35	47.3%
	أنثى	39	52.7%
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	42	56.8%
	دراسات عليا	32	43.2%

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 10 سنوات	31	%41.9
	10 سنوات فأكثر	43	%58.1
المجموع		74	%100.0

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق ان نسبة الاناث كانت اعلى من الذكور حيث بلغت نسبة الاناث (52.7%) بينما بلغت نسبة الذكور (47.3) وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي كانت درجة الدبلوم العالي اعلى من الدراسات العليا حيث بلغت نسبة الدبلوم العالي (56.8%) والدراسات العليا (43.2%) وفيما يتعلق بسنوات الخبرة تبين ان ذوي السنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر اعلى من نسبة اقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبة 1- سنوات فأكثر (58.1%) ونسبة اقل من 10 سنوات (41.9%).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، استبدلت الباحثة أداة للدراسة الاستبانة الورقية باستخدام الاستبانة الإلكترونية وذلك بسبب الوضع الوبائي (جائحة كورونا)، وأعدت الباحثة أداة الدراسة بعد أن اطلعت على الدراسات السابقة مثل دراسة شعيب، 2014؛ والشلي، 2016؛ والعجمي، 2018؛ وأشتيلي، 2019). وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين، تناول القسم الأول منها المعلومات الديموغرافية والتي تتعلق بأفراد عينة الدراسة الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (دبلوم عالي، دراسات عليا)، والخبرة الإدارية (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). وأما الجزء الثاني فقد تناول درجة تقديرات مديري المدارس الثانوية في مديرية لواء قصبه المفرق لدرجة ممارستهم التفويض الإداري. وبلغ عدد فقراتها في صورتها الأولية (20) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.

صدق أداة الدراسة

أ- الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى للأداة، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد (11) من الخبراء والمتخصصين في مجال (الإدارة التربوية)، في جامعة آل البيت وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة والجامعة الأردنية، بهدف أبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث مناسبتها للموضوع، ووضوح المعنى، والصياغة اللغوية. وتم الأخذ بالملاحظات التي اجمع عليها أكثر من (86%) من المحكمين، حيث أنها اقتصرت على إجراء تعديل الصياغة اللغوية لفقرتين، كما حذفت فقرة، وتم اضافة فقرة واحدة.

ب- صدق البناء

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (16) مديراً ومديرة من خارج مجتمع الدراسة. وتم حساب معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة، مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه الفقرة، حيث تبين أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة والمجالات، كانت مناسبة، حيث تراوحت الارتباطات بين كل فقرة مع المحور ما بين (0.3-0.80)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة، جرى معامل كرونباخ ألفا (Alpha-Cronbogh) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة، اعيد تطبيقها على العينة

الاستطلاعية سألته الذكر بطريقة الاختبار وإعادته بفواصل زمني أسبوعان بين التطبيق الأول والثاني، وجرى استخدام معمل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول والثاني، كما في الجدول (2).

الجدول (2) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة للأداة

م	المجال	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
1	الإداري	10	0.87	0.83
2	الواجبات والمسؤوليات		0.86	0.84
3	التربوي		0.90	0.85
4	الدرجة الكلية		0.89	0.90

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمجال الأول (0.87)، وللمجال الثاني بلغت (0.86)، وللمجال الثالث بلغت (0.90)، مما يشير إلى أن الاستبانة ذات ثبات عال حيث بلغت (0.89) وهو مؤشر على صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل والتفسير والمناقشة.

معيار تصحيح أداة الدراسة:

وللاستجابة على فقرات الأداة تم اعتماد سلم ليكرت الثلاثي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الثلاثة (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) وهي تمثل رقمياً (3، 2، 1) على الترتيب، واعتمدت النموذج الإحصائي ذو التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية للاستبانة والمجالات التي تتبع لها، والفقرات التي تتبع المجالات، وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية: الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات = $0.66 = 3/2 = 3/1 - 3$

- المدى الأول = $1.66 = 0.66 + 1$

- المدى الثاني = $2.33 = 0.66 + 1.67$

- المدى الثالث = $3 = 0.66 + 2.34$

ومن ثم أصبحت التقديرات كالآتي:

1- أقل من أو يساوي (1.66) مؤشراً منخفضاً.

2- ما بين (1.67 - 2.33) مؤشراً متوسطاً.

3- من (2.34 - 3) مؤشراً مرتفعاً.

الأساليب والمعالجة الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات والوصول إلى النتائج تم استخدام برنامج (SPSS)، وكما يأتي:

- للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم.
- للإجابة عن السؤال الثاني استخدم تحليل التباين الثلاثي (دون تفاعل).

4- عرض النتائج وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومناقشتها، وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

- أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم؟". وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ومجالاتها، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأواسطها الحسابية الكلية كما في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
1	الإداري	2.48	0.59	1	مرتفعة
3	التربوي	2.37	0.66	2	مرتفعة
2	الواجبات والمسؤوليات	2.33	0.68	3	متوسطة
	الكلية للأداة	2.39	0.64		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول (3) أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة؛ بمتوسط حسابي (2.39)، وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي المجال الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.48)، وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. تلاه المجال الفني؛ بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة ممارسة مرتفعة؛ وتلاه مجال الواجبات والمسؤوليات؛ بمتوسط حسابي (2.33)، وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: المجال الإداري

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الإداري، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية الكلية، وكما في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الإداري مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
1	أفوض المعلمين في الاطلاع على التعاميم الواردة للمدرسة.	2.62	0.55	1	مرتفعة
3	أفوض مساعد المدير بإعداد جدول التناوب بين المعلمين بنسبة 20%.	2.59	0.54	2	مرتفعة
2	أوازن بين مدى السلطة المفوضة والمهمة المناط القيام بها.	2.57	0.58	3	مرتفعة
10	أفوض أمين اللوازم المدرسية بمتابعة شؤون اللوازم المدرسية في المديرية.	2.54	0.56	4	مرتفعة
5	أستشير مساعد المدير قبل التفويض.	2.51	0.62	5	مرتفعة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
7	أفوض أمين مشغل المهني بمتابعة حاجة المدرسة لأموال الصيانة.	2.47	0.65	6	مرتفعة
4	أفوض صلاحياتي ومهامي الإدارية كتابياً.	2.45	0.55	7	مرتفعة
9	أفوض مساعد المدير بمتابعة شؤون المعلمين وسجل الدوام.	2.41	0.66	8	مرتفعة
6	أفوض مساعد المدير بإدارة الاجتماعات مع معلمي المدرسة.	2.33	0.61	9	متوسطة
8	أفوض بعض الصلاحيات للمعلمين كلما زاد حجم العمل علياً فقط.	2.31	0.61	10	متوسطة
	الكلية للمجال	2.48	0.59		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول (4) أن الجدول تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا، على فقرات (المجال الإداري)، قد صنفت ضمن درجتين ممارسة، احدهما مرتفعة للفقرات (1،3،2،10،5،7،4،9)، والأخرى متوسطة للفقرات (6،8) على التوالي، وقد تفسر هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري يمارسون التفويض الإداري بدرجة ممارسة مرتفعة وهذا يدل أن لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق خبرات في التفويض الإداري، ويبدل أيضاً على أهمية استخدام التفويض الإداري وقدرة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق على استخدام للتفويض الإداري ودرجة ممارستهم للتفويض الإداري، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شعيب، 2014؛ والشلي، 2016؛ والعجي، 2018؛ وأشتيلي، 2019).

ثانياً: المجال التربوي

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال التربوي، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية الكلية، وكما في الجدول (5).
الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال التربوي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
18	أفوض المهام حسب قدرات المعلمين وطبيعة المهام معاً.	2.49	0.60	1	مرتفعة
11	أفوض المعلمين لمتابعة الأنشطة الثقافية المدرسية.	2.46	0.68	2	مرتفعة
16	أفوض رئيس اللجنة الصحية في المدرسة لمتابعة الشؤون الصحية للطلبة والمعلمين في ظل جائحة كورونا.	2.41	0.64	3	مرتفعة
17	أفوض المعلمين بتوزيع الطلبة على مجموعات الوتس أب لمتابعة عملية التدريس عن بعد.	2.39	0.64	4	مرتفعة
15	أفوض المهام حسب اختصاص كل معلم من المعلمين.	2.37	0.69	5	مرتفعة
13	أفوض المرشد التربوي بحل المشاكل الطلابية مع الإدارة المدرسية.	2.35	0.69	6	مرتفعة
19	أفوض بعض المعلمين على مجالس الضبط المدرسي.	2.34	0.64	7	مرتفعة
14	أفوض المرشد التربوي بمتابعة مجالس الإرشاد والتوعية للطلبة في	2.33	0.72	8	متوسطة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
	ظل جائحة كورونا.				
20	أفوض أحد المعلمين بوضع برنامج الزيارات التبادلية بين المعلمين.	2.31	0.69	9	متوسطة
12	أفوض معلم الرياضة بالتنسيق للأنشطة الرياضية الخارجية.	2.29	0.70	10	متوسطة
	الكلية للمجال	2.37	0.66		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول (4) أن الجدول تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا، على فقرات (المجال التربوي)، قد صنفت ضمن درجتين ممارسة، احدهما مرتفعة للفقرات (19،13،15،17،16،11،18)، والأخرى متوسطة للفقرات (12،20،14) على التوالي، وقد تفسر هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق يمارسون مجال التفويض التربوي وبدرجة ممارسة مرتفعة، والسبب في ذلك إلى تغير النمط الاجتماعي السائد في العصر الذي نعيشه اليوم، فمع ظهور جائحة كورونا هنالك الحاجة للتفويض الفني فقد تم توزيع مديري المدارس والمساعدات والمعلمين للعمل في المدرسة بنسبة 20%، وأن عدم وجود مدير المدرسة طيلة فترة الاسبوع فلابد من تفويض الصلاحيات للمساعد أو المعلمين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شعيب، 2014؛ والشليبي، 2016؛ والعجمي، 2018؛ وأشتيلي، 2019).

ثالثاً: مجال الواجبات والمسؤوليات

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التشريعات والقوانين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية الكلية، وكما في الجدول (5).
الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الواجبات والمسؤوليات مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
23	أحدد واجبات ومسؤوليات المعلم المفوض بالمهمة.	2.48	0.60	1	مرتفعة
26	يتوافق التفويض مع التشريعات والتعليمات.	2.47	0.68	2	مرتفعة
21	أفوض بعض صلاحياتي للمعلمين.	2.40	0.64	3	مرتفعة
28	أفوض المعلمين لاتخاذ قرار أو حل مشكلة.	2.36	0.64	4	مرتفعة
24	يفوض المدير الموظفين بالأموار المالية.	2.33	0.72	5	متوسطة
22	أنقل التفويض من معلم إلى آخر.	2.31	0.69	6	متوسطة
30	أتيح فرصة متكافئة للمعلمين لأبداء آرائهم واقتراحاتهم تجاه تطوير العمل في المدرسة	2.27	0.71	7	متوسطة
27	أقترح على المعلمين في المدرسة في تحديد المواعيد المناسبة للاجتماعات	2.25	0.74	8	متوسطة
29	أشرك المعلمين بالحوار والمناقشة في اتخاذ القرارات	2.21	0.70	9	متوسطة
25	أشكل فريقاً من المعلمين لدراسة بعض القضايا التعليمية التي تطرح عليه.	2.19	0.72	10	متوسطة
	الكلية للمجال	2.33	0.68		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (4) أن الجدول تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا، على فقرات (مجال الواجبات والمسؤوليات)، قد صنفت ضمن درجتين ممارسة، احدهما مرتفعة للفقرات (23.26،21.28)، والأخرى متوسطة للفقرات (24.22،30.27،29.25) على التوالي، وقد تفسر هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق يمارسون مجال تفويض التشريعات والقوانين وبدرجة ممارسة متوسطة، والسبب في ذلك أن التفويض هو نقل لعدد من المسؤوليات والواجبات للمعلمين وهي الهدف من التفويض لذلك لا يكون التفويض دون تحديد الواجبات والمسؤوليات الموكولة حتى يستطيع المعلمين التصرف وعدم التجاوز للصلاحيات المفوضة لهم، وقد يكون السبب بقدرة مديري المدرسة الثانوية على استثمار الموارد البشرية والطاقت الكامنة في المدرسة، كما أن عملية التفويض في ظل جائحة كورونا لها دور في التباعد الاجتماعي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شعيب، 2014؛ والشليبي، 2016؛ والعجيبي، 2018؛ وأشتيلي، 2019).

• ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية)؟. وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري من وجهة نظرهم من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية)، كما في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	مجالات درجة الممارسة		
			الإداري	الفني	الواجبات والمسؤوليات
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	2.38	2.30	2.34
	أنثى	الوسط الحسابي	2.32	2.27	2.32
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	الوسط الحسابي	2.31	2.30	2.31
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	2.29	2.27	2.27
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	2.31	2.31	2.29
	10 سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	2.20	2.21	2.21

يُلاحظ من الجدول (5) أن وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم ومجالاتها تبعاً لاختلاف مستويات متغيرات الدراسة، ويهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق الظاهرية، اجري تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية)، كما في الجدول (6).

الجدول (6) نتائج التحليل الثلاثي (دون تفاعل) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.512	1	0.256	1.264	0.335
المؤهل العلمي	0.461	1	0.231	1.122	0.481
سنوات الخبرة الإدارية	0.222	1	0.111	0.551	0.312
الخطأ	154.426	71			
الكلية	208.243	74			

يتضح من نتائج الجدول (6) لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05α) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن كلا الجنسين من مديري المدارس الثانوية لديهم مستوى مرتفع في التفويض الإداري في ظل جائحة كورونا، وأن المطلوب من مديري المدارس الثانوية لا يختلف باختلاف جنسهم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، لذلك فهم حريصون على ممارسة التفويض الإداري في ظل جائحة كورونا للاستفادة من فاعلية في الإدارة والقيادة المدرسية، مما أدى إلى تقارب درجة تقديرهم في ممارسة التفويض الإداري في ظل جائحة كورونا، كما أن مديري المدارس يحتاجون للتفويض الإداري بغض النظر عن المتغيرات السابقة، فالتفويض في ظل جائحة كورونا يعمل على استمرار عمل مديري المدارس الثانوية من خلال تفويض صلاحياتهم الإدارية في فترة تناوب المعلمين أو الإداريين حيث أنهم يلتزمون ببرنامج التناوب 20%، وهذا يقلل من انتشار فيروس كورونا في المدارس كافة، وهذا النتيجة لم تتفق مع الدراسات السابقة، لأن الدراسة الحالية أنفردت في تضمين التفويض الإداري ومجالاته ومتغيراته في ظل انتشار فيروس كورونا.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أشتبلي، 2019)، ودراسة (العجمي، 2018)، ودراسة (الفضلي وآخرون، 2016). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمري، 2018)

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقتراح بما يأتي:
- 1- تعزيز عملية التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية؛ لتطوير قدراتهم على التفويض بطرق منهجية من خلال عمل لجان مدرسية يقوم كل من المعلمين فيها بأدوار جديدة ومختلفة، تظهر فيها شخصية المعلم ومدى ابداعه بأداء عمله في اللجنة.
 - 2- على الإدارة التعليمية إقامة دورات تدريبية؛ لزيادة قدرات المعلمين الأدائية والإدارية، تحسباً لأي تفويض محتمل في ظل جائحة كورونا وغيرها؛ وصولاً للتمكين الإداري.
 - 3- إجراء دراسات أخرى مشابهة، وربط عملية التفويض الإداري بمتغيرات أخرى، كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

- 4- تعاون وتكاتف الجهود فيما بين العاملين بوزارة التربية والتعليم لتدريب المدراء على كيفية التوظيف الفعال للتفويض الإداري، وإزالة العوائق التي تحول بينهم وبين تنفيذه.
- 5- اجراء زيارات ميدانية متبادلة فيما بين مدراء المدارس للاستفادة من تجارب بعضهم البعض والاطلاع على ارض الواقع على خبراتهم لمحاولة تطبيق النموذجي منها في مدارسهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابو عبادة، أثير (2020). تقييم تجربة المملكة العربية السعودية في التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر اولياء الامور. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية. (29)3. 261-231.
- أشتبلي، منال (2019). تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.
- العمري، مها (2018). معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. (6)2. 281-263.
- البحابصة، شعيب (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلمهم وعلاقته بالولاء التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية: غزة.
- الجبور، محمد (2014). التفويض في الاختصاص الإداري: دراسة مقارنة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت: الأردن.
- حسان، سمير (2012). الثقة بالنفس وعلاقتها بالسلوك القيادي لمدرسي التربية الرياضية للمرحلة المتوسطة لمركز محافظة ديالى، مجلة كلية التربية الأساسية ديالى، 1 (2)، 66-31.
- حسين، عبد الغفور (2014) التفويض الإداري في منظمات الاعمال المصرية، مجلة الشرق الأوسط، 2(1)، 132-150
- دودين، احمد (2012). درجة ممارسة بطاقة الاداء المتوازنة بوصفها اداة تخطيط استراتيجي في الجامعات الاردني. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية. (16)3. 322-307.
- الدويش، عبد العزيز (2019). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (33)، 164-120.
- الزين، هديل (2017). تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مادبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشلبي، إيمان (2016). درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عبد الباقي، هادي (2017). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- العجمي، سعود (2018). مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.
- العلاق، بشير (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. دار اليازوري للنشر: الاردن.
- عليوة، سالم. (2015). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العازي، مبارك (2009). علاقة تفويض الصلاحيات بالابداع الاداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة: الاردن.
- الغرابية، فيصل (2011). الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية. دار يافا العلمية للنشر: عمان.
- الغش، غياث (2015). تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار التربوي في مديرتي التربية في محافظتي دمشق وريفها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق: سوريا.
- الغش، غياث (2015). تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار التربوي في مديرتي التربية في محافظتي دمشق وريفها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- فليه، فاروق (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية . دار المسيرة للنشر: الاردن.
- الفيروز ابادي، محمد (2011). القاموس المحيط. المكتبة العصرية: بيروت.
- الفضلي، منى (2017). مستوى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالابداع الاداري لدى ديرات المدارس بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة المنوفية. (2) 246-286.
- الفضلي، عبد العزيز والزبون، منصور والحراشنة، محمد والمقدادي، محمود، والمواضي، رضا (2016). درجة تفويض السلطة من قبل مديري المدارس الثانوية إلى رؤساء الأقسام في قطاعي التعليم العام والخاص في دولة الكويت وأثره على الأداء الوظيفي لديهم . (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت: الاردن.
- كنعان، محمد. (2017). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المصطفي، حسن (2015). تحقيق في كلمات القرآن الكريم. ج3. 210-214.
- وزارة التربية والتعليم الاردنية (2020). منصة درسك الالكترونية للتعليم عن بعد.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- Abu Watafa, S. (2010) The delegation of authority to the principals of secondary schools in Gaza Governorate and its relation to the effectiveness of management from the viewpoint of their teachers. Unpublished Master Thesis. Islamic University. Gaza, Palestine.
- Dessler, Gary (2006) Management Principles and Practices for Tomorrows Leaders. Florida International University, Person Prentice Hall.
- Hamadat, M. (2020). Work values and job commitment for principals and teachers in schools. 2nd floor, Jordan, Amman: Al-Hamid Library for Publishing and Distribution.
- Mullins, L. (2016). Essentials of Organizational Behavior, Book aid international, Person Prentice Hall.