

## The degree of delegation of authority to the principals of basic and secondary schools in the Kasbah of Mafrq district from the point of view of teachers

Ahmed Khalaf Mohammed Al-Zyoud

Directorate of Education & Education of the Kasbah of Mafrq District || Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed to reveal the degree of authority delegated to secondary school principals in Kasbah Al-Mafrq District and its relationship to organizational commitment from the teachers' point of view. The study reached the following results: The degree of delegation of authority for school principals of the Directorate of Education in Mafrq Governorate was at a high level, and the results of the study indicated that there were no statistically significant differences in the degree of delegation of authority due to the effect of the variable gender, educational qualification, and years of experience on all fields. In light of the results of the study, the study recommends a set of recommendations, the most important of which are: Follow the democratic approach It is based on delegation of authority, encouraging teachers to take responsibility and collective participation in decision-making, which contributes to enhancing the level of organizational commitment among teachers.

**Keywords:** delegation of authority, secondary school principals, Mafrq district.

## درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في لواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين

أحمد خلف محمد الزيود

مديرية تربية وتعليم لواء قصبه المفرق || وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة الكشف عن درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق بمستوى مرتفع، ودلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على جميع المجالات. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث باتباع النهج الديمقراطي المستند إلى تفويض السلطة، وتشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، مما يسهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** تفويض السلطة، مديري مدارس الثانوية، لواء قصبه المفرق.

### المقدمة.

يتسم هذا العصر بالنمو المتزايد لانتشار المعرفة العلمية والتقنية. الأمر الذي يفرض توافر القوى البشرية والإدارية المؤهلة في المؤسسات حتى تستطيع تأدية المهام المكلفة بها بكفاءة وفعالية. وتلعب المؤسسة التعليمية دورا

هاما في التأثير في أفراد المجتمع والعمل على تغيير الواقع وتطويره وتلبية حاجاته المستقبلية. لذلك تشعبت وظائفها وتعددت أهدافها.

حيث يعتبر الموظفون أنفسهم جزءاً من المدرسة من خلال إسهاماتهم التي يقومون بها، فيستطيع القادة تحقيق النجاح عن طريق تنمية مهارات الموظفين ومكافأهم، وإمدادهم ببعض السلطة اللازمة التي تشجعهم على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة، فعندما يزود القادة موظفيهم ببعض السلطات يجعلونهم أكثر ثقة في قدراتهم ويشجعونهم على بذل أقصى جهد، في رفع مستوى أدائهم وبالتالي رفع مستوى المدرسة. عندما تتعدد أعباء المدير وتنوع ويجد أن وقته لا يتسع لبعضها أو أنه ينفق كثيراً من وقته في جزئيات كثيرة ومتعددة يتطلب منه أن يستخدم التفويض لكي يؤدي مهامه الأساسية بالكفاءة العالية المطلوبة (حسين، 2004).

ويعد تفويض السلطة أمر هام وأساسي في الهيكل التنظيمي للمدرسة؛ لأن السلطة تتجمع كلها في مركز المدير، وبما أن أي مدير مهما بلغت قدراته، وطاقاته، وإمكاناته، لا يستطيع القيام بجميع الأمور والواجبات وحده وبدرجة عالية من الإتقان، خصوصاً في المؤسسات التربوية كبيرة الحجم التي تتعامل مع تقسيمات بشرية كثيرة دون الاستعانة بقدرات العاملين في تلك المدارس، لذا على المدير الفعال أن يتخذ قراراً بتفويض السلطة. وهذا القرار يساعد على تقوية التزام المعلم تجاه المدرسة التي يعمل بها.

وبما أن المعلم هو العنصر الأهم لأي مدرسة، فإن نجاح المدرسة يعتمد على الالتزام الذي يبديه ذلك المعلم تجاه مدرسته. وإذا كان العنصر البشري أكثر أهمية في القطاع الخدمي وبالخصوص التعليمي فإن من حق أي مجتمع أن يحظى بقطاع تعليمي يتمتع معلموه بالالتزام التنظيمي مرتفع (بلفقيه، 2011). ومن أجل تسهيل عمل المدير ومساعدته على مواجهة أعباء العمل، يوحى خبراء التربية وعلماء الإدارة، بأن يعمل على خلق ما يمكن تسميته التفاعل الإداري بين العاملين في المدرسة كأن يحفز المدرسين وينمي بينهم الدافعية للعمل الجماعي المشترك عن طريق تكوين مجموعات للإشراف على تسيير العمل في كل الأمور التعليمية، الأنشطة المدرسية وسائر الجوانب الأخرى.

#### مشكلة الدراسة:

يعتبر تفويض السلطة من مديري المدارس لمعلمهم له أهمية قصوى في المدرسة. كما وتختلف درجة هذا التفويض من مدرسة إلى أخرى؛ لتباين الظروف والبيئات التعليمية بمختلف عناصرها البشرية والمادية. وبما أن الأفراد يعتمد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم التنظيمية والشخصية، مما يحتم على المدير تفويض بعض سلطاته إلى مرؤوسيه، وبالمقابل ضرورة التزام المعلم لهذا الجانب بحيث يظهر الجهد الذي يكرسه لهذا الغرض، والرغبة الصادقة بالعمل في المدرسة والموافقة على أهدافها المحددة. برزت مشكلة الدراسة من ملاحظة الباحث وهو عضو في حقل العمل التربوي لعقد ونصف، ازدياد العبء الوظيفي على كاهل المدير حيث أنه صاحب القرار النهائي والمصدر المسؤول الوحيد عن نجاح العملية التعليمية في المؤسسة. فجاءت هذه الدراسة من أجل الإجابة على التساؤل التالي: ما درجة مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وهل فعلاً هناك تفويض للسلطات من قبل المدير للمعلمين أم لا. والتي سنتعرف عليها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تفويض السلطة لدى مدراء مدارس المرحلة الأساسية العليا والثانوية من وجهة نظر المدراء والمعلمين؟

2. هل يوجد أثر للخبرة والسلطة المشرفة وحجم المدرسة على مستوى تفويض السلطة لدى المدراء من وجهة نظر المدراء والمعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء والمعلمين على مجالات الاستبانة المستخدمة للتفويض الإداري والفني والاجتماعي؟
4. هل هناك فروق بين متوسطات استجابات المدراء على مجالات الاستبانة المستخدمة للتفويض حسب متغيرات الدراسة: عدد سنوات الخبرة والسلطة المشرفة وحجم المدرسة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات ممارسة تفويض السلطة الإداري والفني والاجتماعي لدى مدراء المرحلة الأساسية العليا والثانوية من وجهة نظر المدراء؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى تفويض السلطة لدى مدراء مدارس مديرية تربية لواء قصبية المفرق من وجهة نظر المدراء والمعلمين.
2. التعرف على أثر كل من متغيرات عدد سنوات الخبرة والسلطة المشرفة وحجم المدرسة على مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى المدراء.
3. المقارنة بين وجهتي نظر المدراء والمعلمين في مستوى ممارسة المدراء لتفويض السلطة.

#### أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها الدراسة الأولى في منطقة المفرق - على حد علم الباحث التي تناولت بحث مستوى تفويض المدير السلطة في المجالات الإدارية والاجتماعية والفنية. فبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات وجد الباحث أن هذه الدراسات أجريت على الإدارة المدرسية وأنماط القيادة والأدوار التي يمارسها المدير وكان التركيز فيها على القرارات الإدارية ومدى مشاركة المعلمين في اتخاذها دون التطرق إلى مستوى ممارسة التفويض بشكل واضح. لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على هذا الجانب في مدارس مديرية تربية لواء قصبية المفرق.
- كما تكمن أهمية الدراسة في توضيحها للتنظيم المدرسي. فمن هنا يرى الباحث أن أهمية هذه الدراسة تنبع من فائدتها المتوقعة على الصعيدين العلمي - النظري والعملي. فعلى الصعيد العلمي ستثري مكتبات الجامعات الوطنية والعربية بموضوع إداري يساهم بفحص سلوك المدير في المؤسسات التعليمية من زاوية عملية ودقيقة في انجاز العمل وتأثيره الايجابي على العاملين فيه من خلال المجالات المكونة للاستبانة المستخدمة لتفويض السلطة، الإداري والفني والاجتماعي.
- وأما على الصعيد العملي سيبيني على هذه الدراسة دراسات أخرى تدرس مستوى ممارسة تفويض المدير للسلطة وعلاقته بعوامل ومتغيرات أخرى منها على سبيل المثال كفاءة أداء المدراء، أو علاقته بالتنظيم الإداري أو علاقته بالنضج المهني للمعلمين في المؤسسات التعليمية وبالتالي رفع مستوى الأداء للعاملين أو الرؤوسين وتحسين بيئة العمل. ومن ثم تطوير برامج تدريبية في هذا المجال.

- يتوقع الباحثة أن للدراسة الحالية قيمة علمية وعملية يمكن أن تفيد المدراء والمعلمين والعاملين في الإدارات المدرسية من جراء تسليط الضوء على التفويض وماهيته وتطوير فكر جديد لمفهوم السلطة التربوية لدى صانعي لقرار.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية.
- الحدود البشرية: معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسية والثانوية وعددهم (1326) معلماً ومعلمة
- الحدود المكانية: مدارس مديرية تربية وتعليم لواء قصبه المفرق
- الحدود الزمنية: للعام الدراسي 2021/2022.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- التفويض (Delegation of Authority): تخويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى، وبهذا يصبح التفويض في جوهره نقل لبعض المسؤوليات التي يقوم بها أشخاص ذوي مراكز وظيفية أعلى لأشخاص ذوي مراكز وظيفية أقل دون إلغاء المسؤولية النهائية عن نتائج التنفيذ بالنسبة للشخص القائم بالتفويض (حسين، 2004).
- السلطة (Authority): بأنها عملية الانصياع للأوامر الصادرة من مصدر مسئول والتي تقرر لفرد ما أحقيقته في إمرة مجموعة ما والإشراف عليهم. فهي الحق الذي يمنح لشخص ما لإلزام رؤوسيه في قبول التعليمات والأوامر التي يوجهها لهم (الحريري، 2008).
- وجهة النظر: هي طريقه تصور الأمور والنظر إليها لإبداء الرأي فيها وهي طرق مختلفة للتفكير وهي تشير إلى الزاوية التي ينظر منها الإنسان إلى مشهد معين.
- مدير المدرسة الثانوية: هو صاحب أهم منصب في المدرسة حيث يكون المثل الأعلى الذي يحتذي به الطلبة والمعلمين وجميع طواقم العمل؛ فإن مدير المدرسة هو صاحب مسؤولية تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية إلى جانب تطوير وتحسين أداء المعلمين عن طريق جعلهم يلتحقون في البرامج والورش التدريبية التي تساعد على تلبية احتياجات.
- وتعرف إجرائياً: بقيام المدير بنقل جزء من سلطاته المستمدة من القانون لأحد رؤوسيه؛ ليمكن المرؤوس من القيام بالواجبات وانجاز الأعمال المفوضة إليه بدقة، للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، والذي تظهره الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس الذي تم إعداده لقياس هذا المتغير.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري:

يعتبر تفويض السلطة في مجال الإدارة عامة والمؤسسات التعليمية خاصة أمراً في غاية الأهمية، لأنه يساعد الرؤساء أو المدراء على إتمام مهامهم من خلال الآخرين. الأمر الذي سيوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات. وهو كذلك سيزيد الثقة وسيساعد على بناء علاقات إيجابية بين فريق العمل أو طاقم الهيئة التدريسية من جهة وبين المرؤوسين أو المدير من جهة أخرى. كما أنه يساهم في تحفيز المرؤوسين أو

المعلمين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي س يخدم مصلحة ومكان العمل من خلال ما يوفر من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفعالية ومشروعية التنظيم.

#### مفهوم السلطة: Concept of Authority :

لبيان مفهوم السلطة سوف يتم عرض بعض التعريفات الواردة حول هذا الموضوع على النحو الآتي:  
يعرف العلاق (2008: 233) السلطة بأنها الحق في تكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم. والسلطة في هذه الحالة تعد من اللوازم الرئيسة للمدير. فامتلاك السلطة هو أحد المقومات المهمة للمدير باعتبارها تمكنه من ممارسة مهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية. وأيضاً، فإن السلطة تجعل من الوظيفة الإدارية حقيقة باعتبارها تعطي لرجل الإدارة حق التصرف واتخاذ القرارات. ويعرف هلال (2001: 67) السلطة بأنها: "الحق الممنوح للشخص لاتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات اللازمة للقيام بالمسؤوليات وما يتبعها من مهام من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف بأنها قدرة ظاهرة كامنة يؤثر العامل من خلالها على الآخرين بحيث يجعلهم يقومون بأداء فعل معين بغض النظر عن رغبتهم. فالسلطة يمكن وصفها في ضوء قياس درجة تأثير العامل أو الجماعة على عملية صنع القرار. مع ضرورة إدراك أنه ليس من الضروري أن يشغل العامل مركزاً رسمياً لكي يكون له أثر على عملية صنع القرار. ففي النظرية التقليدية ينظر للسلطة على أنه مركزة في دور المسؤول الرئيسي في النظام. بينما في النظم المنفتحة فالسلطة موزعة فيها عبر مختلف مستويات نظم النظام الفرعية (الطويل، 1997: 278).

وبناءً على التعريفات السابقة تُعرف الباحث السلطة بأنها عبارة عن أداة بناء لأحداث تغيير مطلوب وليس أداة أكراه وتسلط على المعلم، وتستخدم هذه الأداة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المدرسة ورفع مستواها.

#### مفهوم تفويض السلطة: (Delegating Authority)

يستخدم مفهوم تفويض السلطة بمعان مختلفة بين كتاب الإدارة منها:  
عرفها كل من عامر وقنديل (2010: 150) تفويض السلطة: بأنها العملية التي يعطي الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما، وإنجازها خلال فترة ما.  
ويشير الحلامة والمدادحة (2010: 154) إلى التفويض بأنه: "توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة، لا تعني تفويض السلطة التخلّص منها أو التنازل عنها وإنما تعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد".

وقد عرفها كل من فليبه وعبد المجيد (2005: 323) بأنها: "العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسين ليقوم به نيابة عنه". بأن يعهد الرئيس الإداري (يسمى مفوض/Elegant) بجزء من اختصاصاته التي يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى (ويسمى بالمفوض إليه Delagataire)، ويترب على ذلك أن يحق لمن فوضت إليه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيها دون حاجة إلى الرئيس المفوض.

يرى (Bedi, 1994) الوارد في القريوتي (2003: 263) أن تفويض السلطة هو مفهوم يتصل بالسلطات الممنوحة لشخص ما من أجل اتخاذ قرارات معينة، ويركز على عنصر السلطة والمسؤولية، باعتبار التفويض عملية تخويل الرئيس لغيره سلطة القيام ببعض المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب.

وبناءً على التعريفات السابقة تعرف الباحث تفويض السلطة بأنها: العملية التي يقوم من خلالها المدير بنقل جزءاً من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد من المرؤوسين في المستوى الإداري الأدنى منه ليتمكن المرؤوس من القيام بواجباته وإنجاز الأعمال الموكولة إليه دون الرجوع إلى المدير مباشرة.

#### مصادر السلطة:

ويمكن تصنيف مصادر السلطة كما أوردها (الجيو سي وجاد الله، 2008: 114) على النحو الآتي:

1. السلطة الرسمية: ومن أبرز أنواعها الآتي:
  - أ- سلطة المكافأة: عندما يشعر العامل أن إطاعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب، أجر مثلاً)، أو بمكافأة معنوية (كتاب شكر وتقدير، وسام عمل)، وعليه فالشخص الذي يستطيع توفير مكافآت يراها الغير ذات قيمة، سيكون له سلطة فوق هذا الغير.
  - ب- سلطة الإكراه: مصدرها الإكراه أو القسر، تنبع من القدرة على العقوبة. وعليه فإن قوة الإكراه أو الإكراه تعني استجابة أو طاعة شخص ما لرغبات شخص آخر تبعد عنه العقوبات.
2. السلطة القانونية: تستمد هذه السلطة من المركز الذي يشغله المدير. فالمركز الذي يشغله المدير يجعله قادراً على اتخاذ القرار وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.
3. سلطة سحر الشخصية: يشار لها بسلطة الكاريزما، وتنتج من السلطة الشخصية، والقدرة على الإقناع والجادبية. أو ما يسمى بالسحر الذي يمتلكه الشخص. وعليه فإن سلطة سحر الشخصية أو السلطة المرجعية تعني استجابة أو طاعة شخص ما لرغبات شخص آخر؛ لأن هذا الشخص (الأخر) يملك مقومات وخصائص وصفات شخصية محببة للشخص الأول، إن سلطة سحر الشخصية تتضمن الإعجاب الذي يبديه شخصٌ بشخصٍ آخر بحيث يرغب الشخص الأول أن يصبح مثل الشخص الثاني فيحاول تقليده. وعليه فإن ما أعجب شخصٌ بآخر فإنه قد يعدل من سلوكه واتجاهاته بما يتلاءم مع سلوك واتجاهات ذلك الشخص. وهكذا تبدو سلطة سحر الشخصية لهذا الشخص في التأثير على معجبيه ومحبيه دونما فعل مباشر.
4. سلطة الخبرة: يمتلك هذه القوة الأشخاص الذين لديهم مهارات ومعرفة عالية ومتميزة في مجالات معينة. وعليه فإن قوة الخبرة تعني استجابة أو طاعة شخص ما لرغبات شخص آخر لأن الآخر يمتلك خبرة كافية ومهارات متميزة ومعرفة دقيقة في العمل.

#### الحاجة إلى التفويض (Delegation Necessity):

يحدد الجيو سي وجاد الله (2008: 119) ثلاث أسباب رئيسة تقتضي التفويض في أي منظمة، وهذه الأسباب

هي:

1. زيادة الأعباء والمهام التي يقوم بها المدير شخصياً.
  2. زيادة تنمية مهارات وخبرات المرؤوسين.
  3. العمق التنظيمي: بحيث يستطيع الأفراد العاملون شغل مناصب في المنشأة عند النقص الطبيعي الذي يحدث نتيجة الوفاة، المرض، التقاعد، الاجتماعات خارج المدرسة.
- ويرى محمود (2011: 261) إن الرئيس أو المدير يفوض في الغالب لسبب رئيسي وهو التوصل إلى اتخاذ قرارات أفضل، فمدير المنظمة لا يستطيع وحده وضع الخطط للمنظمة والرقابة على كافة عملياتها، وتقييم أداء العاملين فيها، لذا فهو يفوض بعض صلاحياته لمديري المستويات الأولى ويحتفظ لنفسه بصلاحيات القرارات الأكثر

أهمية. والتفويض يمثل وسيلة لزيادة فعالية المنظمة وزيادة قدرتها على أداء الأنشطة المحددة وتحقيقها لأهدافها المرسومة.

وبين كلالده (1990: 218) أن تفويض السلطة ظاهرة صحية إذا كانت بسبب ضغوطات العمل، ليتفرغ المسؤول الأول لمهام التخطيط الشامل ووضع السياسات العامة وهو قد يكون تفويض مطلق أو جزئي، بالإضافة إلى أن التفويض يجب أن تحدد فيه النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه التفويض لكل نشاط والتفويض لا يعفي المفوض من المسؤولية وعليه سحب تفويضه إذا أسئ استخدام السلطة من قبل المفوض إليه وان عدم تفويض السلطة أمر غير مرغوب فيه لأنه لا يسمح للمرؤوسين باختيار مهاراتهم في العمل. لذلك يجب أن يكون التفويض بالدرجة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة وبشكل يخلق حافزاً للعاملين بأن يشاركوا في تطوير الأداء والانجاز كما وكيفاً.

ومن هنا فإن مدير المنظمة يلجأ للتفويض لتخفيف عبء العمل الملقى على عاتقه، وإعداد الصف الثاني من المديرين، واستخدام المورد البشري بشكل فعال، وتقليل الوقت المتاحة لاتخاذ القرار، وإتاحة الفرصة للمدير للانفعال بالأهداف العليا للمؤسسة كالتخطيط والتطوير والقيادة الفكرية والثقافية.

#### أنواع تفويض السلطة (Types of Delegation):

نفرق بين نوعين من التفويض كما أوردهما حجازي (2002: 177) على النحو الآتي

1. التفويض في الاختصاص: هو قيام الرئيس بتفويض صاحب الاختصاص الأصيل، أحد مرؤوسيه بالتوقيع عنه في بعض الوثائق، تيسيراً للعمل ومثال ذلك عندما يفوض عميد كلية؛ نائبة بالتوقيع على المراسلات الموجه لبعض المنظمات أو للطلاب، نظراً لعدم وجود العميد باستمرار في مكتبه، لأنه ربما على سفر، أو في محاضرات، أو في اجتماعات.
2. التفويض في التوقيع: يقصد به أن يكتب صاحب السلطة اسمه في نهاية الوثيقة مع إمضاء له، بدون ذلك فإن الوثيقة لا يكون لها من أثر قانوني.

#### مراحل تفويض السلطة (Delegation Levels Authority):

يتم تفويض السلطة ضمن أربع مراحل متدرجة حسب حجم التفويض ونوعه ومداه نعرضها كما أوردها عبيدات (2007: 77) على النحو الآتي:

- الأولى: تفويض الواجبات دون إعطاء حق اتخاذ القرارات، وهذه المرحلة تعتبر أدنى درجة في التفويض، وتعتبر سهلة للمرؤوسين من الناحية النفسية لأن الحلول والقرارات تبقى على عاتق رئيس العمل أو القائد الأول.
- الثانية: تفويض للواجبات وحق اتخاذ القرار المشروطة بموافقة المفوض، ويجب الحصول على موافقة المفوض قبل الشروع في التنفيذ، وهذه المرحلة تختبر قدرة المفوض إلهم في ممارسة الأعمال والواجبات وقدراتهم على إقناع المفوض وكسب ثقته.
- الثالثة: في هذه المرحلة فإن رئيس العمل والمرؤوسين يتعاونون على حل المشاكل مع بعضهم بعض، ويفضل في هذه الحالة أن يعمل جميع المرؤوسين كفريق واحد، والقائد هو الذي يدير النقاش، فهنا بالإضافة للواجبات، والمشاركة على قدم المساواة في اتخاذ القرارات الملائمة من خلال النقاشات المشتركة وتوضيح وجهات النظر المختلفة.

- الرابعة: وهي مرحلة التفويض الكامل للسلطة من حيث تفويض الواجبات أو الوظائف بالإضافة إلى الحق الكامل في اتخاذ القرارات وتنفيذها وهي مرحلة ليست سهلة حيث أن المفوض يجب أن يكون مستعداً لسحب تفويضه فيما لو أساء المفوض إليهم استخدام السلطة بطريقة تتعارض مع الأهداف المراد تحقيقها.

#### خطوات التفويض (Delegation Steps):

بين اللوزي (2010: 79) أن عملية التفويض تمر بعدد من الخطوات وهي:

1. تخطيط عملية التفويض.
2. اختيار الأشخاص القادرين.
3. القيام بعملية التفويض.
4. المتابعة.

#### مبادئ التفويض (Delegation Principles):

حدد فلييه وعبد المجيد (2005: 327) مجموعة من المبادئ لكي تؤدي عملية التفويض ثمارها ومنها:

- أ- توفر جميع عناصر التفويض من:
    - واجبات تستند إلى المفوض إليه.
    - سلطة تمكن المفوض إليه من إنجاز المهام.
    - مسؤولية تقع على كاهل المفوض إليه.
  - ب- تحديد المسؤوليات والواجبات والسلطات المفوضة في إطار الأهداف المحددة والنتائج المراد تحقيقها.
  - ج- تحديد مسار السلطة بدقة حسب التدرج الوظيفي مما يساعد على تحقيق سهولة ممارسة السلطات المفوضة.
  - د- رؤية واضحة ومحددة للسياسات والخطط.
  - هـ- رقابة صحيحة موضوعية عادلة بعيدة عن الأهواء والميول والعوامل الشخصية.
  - و- فتح خطوط الاتصال بين المدير ومن فوض إليه مسؤولية العمل لإيجاد مزيد من التفاعل والتعاون والتعامل داخل المنظمة الواحدة بين المدير والعاملين.
  - ز- إيجاد آلية الثواب والعقاب والمكافأة عن التفويض الجيد الفعال.
  - ح- توازن المسؤولية مع السلطة؛ أي لا بد من أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية.
  - ط- الإدارة بالاستثناء عندما يحدد المدير الأعمال المفوضة مع تحديد السلطات والمسؤوليات للمفوض إليه هنا يختص المدير بالحالات الاستثنائية للأداء، ويترك الأعمال الأخرى لغيره ممن فوض إليهم سلطة أداء المهام المفوضة.
- ويرى الباحث انه من خلال تبني المدير الأسلوب القيادي الصحيح يتم تنفيذ العمل والمهام المنوطة به وبناء علاقات داخل مؤسسة ذات بيئة تنظيمية صحية. الأثر الذي سيؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة المطلوبة ويكونون العاملین راغبين بأداء المهام بأكمل وجه.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- أجرى الغبيوي (2008) دراسة هدفت التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الدوادمي بالمملكة السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر الموظفين،

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (304) معلماً ومعلمة، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعد الباحث استبانتين، الأولى: حول الأنماط. أما الاستبانة الثانية: فكانت حول تفويض السلطة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن درجة تفويض المديرين للسلطة كانت بدرجة كبيرة، حيث جاء المجال الإداري بالمرتبة الأولى، تلاه المجال الفني بالمرتبة الثانية. وبينت النتائج، وجود فروق دالة إحصائية في درجة تفويض المديرين للسلطة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وحسب متغير سنوات الخبرة ولصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر) في المجال الفني. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في درجة تفويض المديرين للسلطة على الأداة ككل حسب متغير الجنس وسنوات الخبرة.

- وأما ناجي (2005) فقد قام بدراسة هدفت التعرف على درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة، ودرجة ممارسة الإداريين لتفويض السلطة ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تألفت عينة الدراسة من (337) فرداً من الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم ولأغراض الدراسة تم بناء أداتين للدراسة: الأولى استبانة تفويض السلطة، والثانية استبانة كفاءة اتخاذ القرار الإداري. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية وعلى جميع العبارات، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية أيضاً، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية بين فهم الإداريين لتفويض السلطة وممارستها، وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق في مجال فهم الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال ممارسة الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل ولصالح الإداريين في مديريات التربية والتعليم.

- وأجرى ذياب (2004) دراسة هدفت التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (187) معلماً ومعلمة. لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات الفنية والواجبات التربوية كانت بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

- وقامت مقبل (2003) بدراسة هدفت الكشف عن درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان بمبدأ تفويض السلطة في مدارسهم كما يراها الموظفون. وقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية والتي يتواجد في مدارسهم مساعدون للمديرين والبالغ عددهم (673) معلماً ومعلمة، ثم تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (235) معلماً ومعلمة. وقامت الباحث باستخدام استبانة مصممه لغايات الدراسة اشتملت على (60) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الاجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بتفويض السلطة (ضمن المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الاجتماعي) في مدارسهم كما يراها الموظفون هي درجة كبيرة. بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأداء على الدرجة الكلية في المجالين الفني والاجتماعي يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهناك

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على المجال الإداري، وقد كانت لصالح الدبلوم العالي. أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء على الدرجة الكلية والمجالات الثلاثة تعزى لمتغير الخبرة.

- وأجرى دويكات (2000) دراسة هدفت التعرف العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (362) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعد الباحث استبانتين، الأولى: حول نمط القيادة، أما الاستبانة الثانية: فكانت حول تفويض السلطة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة تفويض السلطة في المجال الفني والتربوي والاجتماعي بصورة متوسطة، أما في المجال الإداري فكانت الدرجة قليلة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة على جميع المجالات تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يخلص الباحث من المراجعة السابقة إلى أنه قد أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التفويض بهدف التعرف على مدى ممارسة المدراء للتفويض وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأن مستوى ممارسة المدراء للتفويض في المدارس حيث تناولت الموضوع من عدة زوايا لم ترد في دراسات سابقة مثل: المقارنة بين وجهات نظر كل من المدراء والمعلمين في مستوى ممارسة المدراء للتفويض. بحث مستوى ممارسة المدراء للتفويض في المدارس في ضوء متغيرات جديدة لم تدرس أو تبحث في دراسات سابقة مثل بحث التفويض في جميع الجهات المشرفة على المدارس ومن ثم المقارنة بينهم، عدد سنوات الخبرة لكل من المدراء والمعلمين وحجم المدرسة أي تأثير عدد طلاب المدرسة في مستوى تفويض السلطة في المدرسة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والحصول على المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم تصميم استبيان لأغراض التحليل.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة المفرق للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2021 والبالغ عددهم (1326) معلماً ومعلمة، موزعين على (125) مدرسة في محافظة المفرق، حيث بلغ عدد مدارس الذكور (60) مدرسة، وعدد مدارس الإناث (65) مدرسة.

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (125) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية والثانوية للواء قصبه المفرق تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتشكل ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة.

#### الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها

النسبة المئوية	العدد	الفئات	الجنس
48%	60	ذكر	

النسبة المئوية	العدد	الفئات	
52%	65	أنثى	
100%	125	الكلي	
24%	30	أقل من 5	سنوات الخبرة
26.4%	33	من 5-10	
49.6%	62	أكثر من 10	
100	125	الكلي	
56%	70	بكالوريوس	المؤهل العلمي
44%	55	دراسات عليا	
100	125		المجموع الكلي

#### أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة فقد تكونت الأداة الأولى من (35) عبارة لقياس درجة تفويض السلطة موزعة على ثلاثة مجالات هي (الإداري، والفني، والاجتماعي). وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة (الغبيوي، 2008، وزياب، 2004، ومقبل، 2003 ودويكات، 2000).

#### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (12) من أساتذة الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي والإدارة العامة وأصول التربية، في الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح العبارات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للبعد الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي عبارة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (82%) من المحكمين.

#### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاتساق الداخلي حسب معامل كرونباخ ألفا، على عينة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (22) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل الثبات والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

#### الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة

معامل الثبات	عدد العبارات	المجال	الأداة
0.87	11	الإداري	تفويض السلطة
0.90	12	الفني	
0.93	12	الاجتماعي	
0.96	35	تفويض السلطة ككل	

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

#### المحك المعياري للإجابات:

تم الاعتماد على التصنيف الثلاثي التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي:

- أقل من 2.33 منخفضة.
- من 2.34-3.66 متوسطة.
- من 3.67 إلى 5.00 مرتفعة.

#### المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين المتعدد.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى من وجهة نظر المعلمين، والجداول (3)، (4)، (5)، (6)، تبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الإداري	3.92	0.72	1	مرتفع
2	الفني	3.73	0.81	2	مرتفع
3	الاجتماعي	3.41	0.78	3	متوسط
	تفويض السلطة ككل	3.68	0.69		مرتفع

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.92-3.41)، وانحرافات معيارية (0.72-0.78)، حيث جاء مجال الإداري في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف (0.72) وبدرجة مرتفعة. تلاه في المرتبة الثانية مجال الفني بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف (0.81) وبدرجة مرتفعة. تلاه في المرتبة الثالثة مجال الاجتماعي بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف (0.78) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لتفويض السلطة ككل (3.68) وانحراف (0.69) وبدرجة مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

#### 1. المجال الأول: الإداري

وللإجابة عن العبارات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول

رقم (4) يبين ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لعبارات المجال الإداري مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	تحديد ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.	4.12	0.99	1	مرتفع
1	إعداد الجدول المدرسي وفق الأسس المدرسية.	4.12	1.05	2	مرتفع
10	الإشراف على اللجنة البيئية في المدرسة.	4.12	0.94	3	مرتفع
9	تحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب.	4.09	1.01	4	مرتفع
11	متابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.	4.05	1.05	5	مرتفع
7	تحديد حاجة المدرسة من الأدوات المخبرية.	4.02	1.03	6	مرتفع
5	رصد غياب الطلبة.	3.95	1.14	7	مرتفع
2	توزيع الطلبة على شعب المدرسة في بداية العام الدراسي.	3.85	1.08	8	مرتفع
3	إعداد جدول المناوبة الأسبوعي.	3.84	1.12	9	مرتفع
6	وضع برامج الامتحانات الفصلية.	3.69	1.27	10	مرتفع
4	ترؤس بعض الاجتماعات مع المعلمين.	3.27	1.38	11	متوسط
	الإداري ككل	3.92	0.72		مرتفع

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.27- 4.12)، وانحرافات معيارية (0.99- 1.38)، حيث جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على "تحديد ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية" في المرتبة الأولى وبمتوسط (4.12)، وانحراف (0.99)، وبدرجة مرتفعة. بينما جاءت العبارة رقم (4) ونصها "ترؤس بعض الاجتماعات مع المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط (3.27)، وانحراف (1.38)، وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الإداري ككل (3.92)، وانحراف (0.72)، وبدرجة مرتفعة.

2. المجال الفني:

وللإجابة عن العبارات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (5) يبين ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لعبارات المجال الفني مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	التخطيط للأنشطة الرياضية الخارجية.	4.20	0.99	1	مرتفع
20	الإشراف على نشاطات الكشافة والمرشدات.	3.86	1.16	2	مرتفع
17	قيام اللجنة الصحية بمتابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة.	3.86	1.08	3	مرتفع
16	قيام اللجنة الصحية بتثقيف الطلبة صحياً.	3.85	1.07	4	مرتفع
22	الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية.	3.80	1.06	5	مرتفع
23	تشكيل لجان خاصة بالنشاطات اللاصفية في المدرسة.	3.80	1.09	6	مرتفع
12	متابعة خطط المعلمين في بداية العام الدراسي للتأكد من	3.67	1.25	7	متوسط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	شمولها على العناصر المطلوبة كافة.				
19	قيام معلم التربية الفنية بالإشراف على المعارض الفنية.	3.63	1.25	8	متوسط
18	قيام معلم اللغة العربية بالإشراف على إصدار المجلة المدرسية.	3.58	1.23	9	متوسط
15	متابعة الكتب الدراسية واستكمالها من مديرية التربية والتعليم.	3.56	1.26	10	متوسط
14	متابعة سجلات العلامات المدرسية.	3.51	1.29	11	متوسط
13	الإشراف على تحضير المعلمين لحصصهم اليومية.	3.48	1.25	12	متوسط
	الفني ككل	3.73	0.81		مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.48- 4.20)، وانحرافات معيارية (0.99- 1.25)، حيث جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على "التخطيط للأنشطة الرياضية الخارجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط (4.20)، وانحراف (0.99)، وبدرجة مرتفعة. بينما جاءت العبارة رقم (13) ونصها "الإشراف على تحضير المعلمين لحصصهم اليومية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط (3.48)، وانحراف (1.25)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الفني ككل (3.73)، وانحراف (0.81)، وبدرجة مرتفعة.

### 3. المجال الاجتماعي:

وللإجابة عن العبارات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (6) يبين ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لعبارات المجال الاجتماعي مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
34	تشكيل مجلس الطلبة ومتابعة تنفيذ قراراته.	3.89	1.08	1	مرتفع
33	الرد على استفسار أولياء الأمور عن سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي.	3.87	1.06	2	مرتفع
28	قيام اللجنة الفنية بالإشراف على الحفل المدرسي لنهاية العام الدراسي.	3.79	1.13	3	مرتفع
29	التخطيط للأنشطة الاجتماعية والعمل على تنفيذها.	3.78	1.04	4	مرتفع
27	الإشراف على عوائد صندوق الطالب الفقير.	3.73	1.12	5	مرتفع
30	الإشراف على تنفيذ برامج مجلس الآباء والمعلمين.	3.72	1.07	6	مرتفع
24	الإشراف على الرحلات المدرسية.	3.72	1.18	7	مرتفع
35	التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من خدماتها وإمكاناتها.	3.70	1.13	8	مرتفع
25	دعوة أولياء أمور الطلبة لإطلاعهم على أحوال أبنائهم في المدرسة.	3.69	1.10	9	مرتفع
31	بالإسهام في برامج مؤسسات المجتمع المحلي	3.66	1.11	10	متوسط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	إعداد خطة لتقوية علاقة المدرسة بأولياء أمور الطلبة ومتابعة تنفيذها.	3.64	1.14	11	متوسط
32	تلقي اقتراحات الطلبة ومتابعة تنفيذها.	3.63	1.13	12	متوسط
	الاجتماعي ككل	3.41	0.78		متوسط

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.63-3.89)، وانحرافات معيارية (1.08-1.13)، حيث جاءت العبارة رقم (34) والتي تنص على "الإشراف على تشكيل مجلس الطلبة ومتابعة تنفيذ قراراته" في المرتبة الأولى وبمتوسط (3.89)، وانحراف (1.08)، وبدرجة مرتفعة. بينما جاءت العبارة رقم (32) ونصها "تلقي اقتراحات الطلبة ومتابعة تنفيذها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط (3.63)، وانحراف (1.13)، وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الاجتماعي ككل (3.41) وانحراف (0.78)، بدرجة متوسطة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبية المفرق من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المتغير	الفئات	الإداري	الفي	الاجتماعي	تفويض السلطة ككل
الجنس	ذكر	3.91	3.72	3.40	3.67
		ع	63.	74.	72.
	أنثى	3.93	3.74	3.42	3.69
		ع	78.	86.	82.
سنوات الخبرة	5	3.99	3.85	3.47	3.77
		ع	71.	71.	64.
	من 5-10	3.89	3.69	3.34	3.63
		ع	71.	84.	71.
	أكثر من 10	3.91	3.71	3.45	3.69
		ع	73.	83.	74.
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	3.92	3.73	3.41	3.68
		ع	71.	82.	77.
	دراسات عليا	3.92	3.74	3.41	3.68
		ع	73.	79.	78.

س = المتوسط الحسابي = ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (1- 5 سنوات، من 5- 10، أكثر من 10)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات جدول (12).

الجدول (12) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على مجالات درجة تفويض السلطة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الإداري	080.	1	080.	154.	695.
هوتلنج=0.001	الفني	220.	1	220.	335.	563.
ح=0.946	الاجتماعي	186.	1	186.	309.	579.
الكلية						
سنوات الخبرة	الإداري	1.254	2	627.	1.211	298.
ويلكس=0.985	الفني	3.216	2	1.608	2.452	087.
ح=0.093	الاجتماعي	2.430	2	1.215	2.021	133.
الكلية						
المؤهل العلمي	الإداري	017.	1	017.	034.	855.
هوتلنج=0.001	الفني	269.	1	269.	410.	522.
ح=0.785	الاجتماعي	7.185	1	7.185	000.	991.
الكلية						
الخطأ	الإداري	372.612	720	518.	098.	754.
	الفني	472.260	720	656.		
	الاجتماعي	432.863	720	601.		
الكلية						
الكلية	الإداري	115.248	725			
	الفني	106.347	725			
	الاجتماعي	887.868	725			
الكلية						
		102.720	725			

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في جميع المجالات.

#### مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟  
لقد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن تقدير المعلمين لدرجة تفويض السلطة جاءت بمستوى مرتفع على المجالات التالية لتفويض السلطة: (الإداري، والفني) وعلى المقياس ككل، وبمستوى متوسط على المجال (الاجتماعي).

وقد يعزى ذلك إلى إيمان المديرين بأن عملية تفويض السلطة هي من أولى أولوياتهم من أجل تطوير المهارات الإدارية لدى المعلمين في المدارس، بالإضافة إلى أن عملية تفويض السلطة تعمل على خفض مظاهر الروتين والتخفيف من المركزية التي تعمل على إعاقة سير العملية التعليمية التعلمية. وأيضاً تعمل أيضاً على زيادة عامل الثقة بين المديرين والمعلمين مما يجعل كلا الطرفين يعملان بشكل تشاركي وفق تحقيق الأهداف المرسومة.

ومن جهة أخرى فإن ارتفاع درجة تفويض السلطة قد يعود إلى لامركزية النظام التعليمي، وتدريب المديرين على طرق الإدارة الحديثة، وفيما تعريفهم وتدريبهم وتشجيعهم على تفويض السلطة وفوائدها في فاعلية الإدارة، أو قد يكون سبب اتجاه المديرين إلى تفويض السلطة هو كثرة الأعباء المدرسية التي تدفعهم إلى القيام بمنح جزء من سلطاتهم للمعلمين. حيث أشارت النتائج أن مجال (الإداري) حصل على أعلى تقدير وبمستوى "مرتفع"، أما عبارات هذا المجال فقد حصلت العبارة "تحديد ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية" على أعلى تقدير وبمستوى "مرتفع"، وقد يعزى ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها أن تفويض السلطة الموجودة يشجع المعلمين على تحمل المسؤولية ورفع مستوى الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصصاتهم المختلفة من (الرياضية، والأدبية، والعلمية، والفنية)؛ وذلك لأن اتخاذ القرارات يعد اللبنة والركيزة الأساسية لعملية تفويض السلطة، وعملية اتخاذ القرارات من العمليات المستمرة في العمل الإداري والتي تتداخل مع العمليات الأخرى. وقد يكون السبب وجود قيادات فاعلة قادرة على التغيير والانتقال من الأدوار القيادية المتسلطة إلى الأدوار التشاركية والقيادة الديمقراطية. بالإضافة إلى وعي المعلمين والمديرين لدور الملقى على عاتقهم بالقيام به بفاعلية عالية.

أما العبارة "ترأس بعض الاجتماعات مع المعلمين" فقد حصلت على أقل تقدير وبمستوى "متوسط". وقد يعزى ذلك إلى تخوف بعض المديرين من ضياع هيبتهم وصورتهم القوية في المدرسة بالنسبة لمعلمهم، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الثقة التنظيمية بين المدير والمعلم، بالإضافة إلى حب بعض المديرين للتملك والسيطرة والمركزية في إدارة المدرسة، وقد يكون السبب قلة عدد المعلمين الأكفاء والقادرين على المشاركة بهذه المهمة الإدارية.

أما المجال (الفني) فقد حصل على مستوى "مرتفع". أما عبارات هذا المجال فقد كانت العبارة "التخطيط للأنشطة الرياضية الخارجية" أعلاها وبمستوى "مرتفع"، وقد يعزى ذلك لأهمية وظيفة التخطيط باعتبارها شرطاً أساسياً لنجاح باقي الوظائف الإدارية، حيث أن حسن التخطيط يؤدي إلى فعالية الأنشطة ومن ثم فعالية المؤسسة التعليمية. بالإضافة إدراك مدير المدرسة بأن نجاح المدرسة لا يقتصر على نمط الإدارة السائد فقط، إنما يركز على جهود جميع العاملين فيها والذين يملكون الحق في الاطلاع على ظروف المدرسة لوضع الخطط المناسبة والوصول إلى الأهداف المنشودة. وقد يكون السبب إعطاء المديرين الحرية الكاملة للمعلمين لتخطيط أهدافهم وتنفيذ العمل ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة ككل، مما يساهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم. أما العبارة "الإشراف على تحضير المعلمين لحصصهم اليومية" فقد حصلت على تقدير بمستوى "متوسط"، وقد يكون السبب تحسس كثير من المعلمين من بعضهم البعض وعدم قبولهم بهؤلاء المعلمين المكلفين بالقيام بالإشراف على تحضيرهم لحصصهم اليومية.

أما المجال (الاجتماعي) فقد حصل على تقدير بمستوى "متوسط". أما عبارات هذا المجال فقد كانت العبارة "تشكيل مجلس الطلبة ومتابعة تنفيذ قراراته" حصلت على أعلى تقدير وبمستوى "مرتفع"، وقد يكون السبب في أن الإدارة المدرسية تركز بالدرجة الأولى في كافة أعمالها على القرارات التي تتعلق بالطلبة وحرصها على إشراك الطلبة في الإدارة المدرسة الديمقراطية التي بدورها تساعد على تهيئة هذا النشئ للقيادة والابتكار ورفع الروح المعنوية لديهم، بالإضافة إلى حرص المعلمين على المشاركة في القرارات التي لها علاقة بالطلبة والتي قد تعود بالنفع على الطلبة، لأن ذلك هو جوهر عملهم، ولأن الطالب هو محور العملية التعليمية. أما العبارة "تلقي اقتراحات الطلبة ومتابعة تنفيذها" فقد حصلت على تقدير بمستوى "متوسط" وقد يعود ذلك إلى حرص مدير المدرسة على إلغاء الحواجز بين الطلبة

والمعلمين والإدارة من خلال اكتشاف حاجاتهم واهتماماتهم وتنميتها، بالإضافة إلى شعور الطلبة أن هناك من يستمعون إليهم ومساعدتهم بإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترضهم. بالإضافة إلى الدور الفعال الذي يقوم به المعلمون بسبب علاقتهم المباشرة مع الطلبة واحتكاكهم معهم على مدى اليوم الدراسي مما يزيد حرص إدارة المدرسة على إشراك المعلمين في كثير من القرارات المتعلقة بالطلبة.

حيث اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (دواغرة، 2010؛ وحمدي، 2011؛ والحجري، 2005؛ وناجي، 2005؛ ومقبل، 2003)، بأن درجة تفويض السلطة جاءت بمستوى مرتفع.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (دويكات، 2000، وذياب، 2004)، حيث جاءت درجة تفويض السلطة متوسطة وقليلة، وقد تعزو الباحث سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات التي تمت فيها الدراسات، ففي حين أجريت هذه الدراسة في الأردن، في حين أجريت دراسة دويكات وذياب في فلسطين. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تفويض السلطة في مدارس التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

لقد أظهرت نتائج السؤال الثالث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأثر متغير الجنس، من الطبيعي أن تكون المؤسسات التربوية، مثل المدارس، لا تميز في العمل بين الرجل والمرأة، وأن تولي تميز الفرد بعمله وعطاءه وإخلاصه الاهتمام الأكبر، بالإضافة إلى التقارب الكبير بين مدارس الذكور ومدارس الإناث، فهما متقاربان في السلوكيات والمخرجات خاصة مع التطور العلمي السريع وثورة الاتصالات والانترنت، بالإضافة إلى أن جميع المدارس تتطلب نفس المهام التي تحتاج إلى تفويض من قبل المعلمين والمعلمات على سواء وبنفس الدرجة فليس المهم من يقوم بهذه المهام بل المهم تنفيذ الأهداف بأعلى فاعلية. لذا جاءت النتيجة منسجمة ومتوافقة مع هذا التوجه، وبأن المعلمين يعتقدون ويحسون بأن التفويض الممنوح لهم لا يختلف بينهم بسبب نوع الجنس.

أما بالنسبة لمتغير "سنوات الخبرة" فلم تظهر هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأثر متغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن تفويض السلطة للمعلمين والمعلمات يكون من قبل المديرين حسب السجل التراكمي للأداء المتوفر لديهم بالإضافة إلى عدد سنوات الخبرة. وقد يعزى عدم وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة هو مدى التوافق والانسجام بين المعلمين في المدرسة بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى أن كثير من الخبرات المطلوبة لتنفيذ الأعمال لا تحتاج إلى توافر عنصر الخبرة لدى المعلمين والمعلمات، أو أن ظروف العمل في المدرسة متشابهة فليس هناك تمييز للمعلمين والمعلمات على أساس عدد سنوات الخبرة.

أما بالنسبة لمتغير "المؤهل العلمي" فلم تظهر هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات وقد يعزى ذلك إلى التطور العلمي والدورات المكثفة سواء التربوية والعلمية للمعلمين، بالإضافة إلى أهمية تفويض السلطة والالتزام التنظيمي لجميع الإدارات المدرسية دون استثناء بغض النظر عن المؤهلات العلمية سواء للمدرء أو المعلمين ودور ذلك في فاعلية الإدارة المدرسية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الحجري، 2005) بوجود فروق في جميع المجالات تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

## التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث ويقترح الآتي:

1. اتباع النهج الديمقراطي المستند إلى تفويض السلطة، الذي بدوره يشجع المعلمين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة مما يساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
2. تقديم الدعم الاجتماعي لمديري المدارس للحفاظ على هذه الدرجة المرتفعة من تفويض السلطة.
3. القيام بعمل دورات تدريبية للمعلمين لإعدادهم وتأهيلهم، ليتسنى تفويض السلطة إليهم من قبل المديرين.
4. أنه قد يكون من الأهمية بمكان إعادة الدراسة الحالية برمتها على عينة جديدة ذات خصائص مختلفة لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- بلفقيه، أبو بكر (2011). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الجيوسي، محمد وجاد الله، جميلة (2008). الإدارة علم وتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حجازي، محمد (2002). المنظمات العامة: البناء- العمليات- النمط الإداري. ط1. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر.
- الحجري، حميد (2005). أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة موتة، الكرك، الأردن.
- حسين، سلامة (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. ط1، عمان: دار الفكر.
- الحلالمة، ومحمد المدادحة، أحمد (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. ط1. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- حمدي، نظيمة (2011). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ذياب، أمجد (2004). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الطويل، هاني (1997). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دار وائل للنشر.
- عامر، سامح وقنديل، علاء (2010). التطوير التنظيمي. ط1. عمان: دار الفكر.
- عبيدات، سهيل (2007). القيادة أساسيات نظريات مفاهيم. أريد: عالم الكتب الحديث.
- العلاق، بشير (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الغبيوي، خالد (2008). أنماط القيادة السائدة وتفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين.
- فليح، فاروق؛ وعبد المجيد، السيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1. عمان: دار المسيرة.

- القريوتي، محمد (2003). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، دورية الإدارة العامة، 43 (2): 257-304.
- كلالده، ظاهر (1990). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دارزهران للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2010). التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات. ط1. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- محمود، علاء (2011). إدارة المنظمات. ط1. عمان: دارصفاء للنشر والتوزيع.
- مقبل، أمل (2003). درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان بتفويض السلطة في مدارسهم كما يراها المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ناجي، بسام (2005). درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- هلال، محمد (2001). مهام التفويض الفعال. ط1. مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Morake, N., Monoba, R. & Mbulawa, M. (2012). The Effectiveness of Delegation as a process in primary schools in South Central Region of Botswana. **International Journal Education Science**, 4 (2), 153- 162. From:
- Sutardji, M., Islamy, I., Zauhar, S., & Sypriyono, B (2013). The Delegation of Authority in Public Service: The Study about Partial Delegated Authorities in Public Service Sector from the regent of district Gresik to the head of sub district Manyar. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**. ISSN 2090 – 4304, 3 (4), 404- 412.