



ببرزيت - فلسطين
كلية الدراسات العليا

مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية
من وجهة نظر المدراء والمعلمين

**Preparatory and Secondary School Principals' Level of
Delegation of Authority in The East Jerusalem Directorate from
Principals' and Teachers' Perspective.**

إعداد الطالبة:
ربي الحشيم أبو دية

إشراف
أ.د. خولة شخشير صبري

أيار - 2012



بيرزيت - فلسطين
كلية الدراسات العليا

مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية
من وجهة نظر المدراء والمعلمين

**Preparatory and Secondary School Principals' Level of
Delegation of Authority in The East Jerusalem Directorate from
Principals' and Teachers' Perspective.**

إعداد الطالبة:
ربي الحشيم أبو دية

إشراف
أ.د. خولة شخشير صبري

أيار - 2012



بيرزيت - فلسطين
كلية الدراسات العليا

مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية
من وجهة نظر المدراء والمعلمين

**Preparatory and Secondary School Principals' Level of
Delegation of Authority in The East Jerusalem Directorate from
Principals' and Teachers' Perspective.**

رسالة ماجستير مقدمة من:
ربي الحشيم أبو دية

اللجنة المشرفة:

أ.د. خولة شخشير صبري
د. آجنس حنانيا
د. إبراهيم مكاي
(رئيساً)
(عضواً)
(عضواً)

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية من كلية الدراسات العليا
في جامعة بيرزيت - فلسطين

أيار - 2012



بيرزيت - فلسطين

كلية الدراسات العليا

مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية
من وجهة نظر المدراء والمعلمين

**Preparatory and Secondary School Principals' Level of
Delegation of Authority in The East Jerusalem Directorate from
Principals' and Teachers' Perspective.**

رسالة ماجستير مقدمة من:

ربي الحشيم أبو دية

التوقيع

اللجنة المشرفة:

خولة شخشير صبري
أ.د. خولة شخشير صبري
د. آجنس حنانيا
د. إبراهيم مكاي

(رئيساً)

(عضواً)

(عضواً)

أ.د. خولة شخشير صبري

د. آجنس حنانيا

د. إبراهيم مكاي

أيار - 2012

الإهداء

إلى من غرست في حب العلم و المعرفة..... إلى ديمومة الحب و الإيثار..... إلى أمي حفظها الله

إلى ذكري في الحياة..... أبي أطل الله في عمره

إلى من يساندني و يؤمن بطموحاتي ورفيق دربي في الحياة..... زوجي الحبيب

إلى من جمعني الأيام بهم فأضافوا إلى حياتي خلاصة تجربتهم..... والدي زوجي العزيزين

إلى من سأعيش عمري لأجلهم و أحمل لهم المشاعل ليكونا إنسانيين أفضل... ابنتي زينة و ابني محمد

إلى كل من علمني و صوب أخطائي و عثرتني..... أساتذتي الكرام

إلى كل من أنشرك معهم اصدق المشاعر و أحلى الذكريات..... إخوتي و أختي و صديقاتي

إلى كل طالب علم

إليهم جميعاً أهدي عملي المتواضع

ربي الحشيم أبودية

آيار 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الشكر أفضل ما حاولت ملتصماً به الزيادة عند الله و الناس

(الخفاجي)

أحمد الله وأشكر فضله لتوفيقه لي في إتمام هذه الدراسة. فمن هذا المقام لا يسعني إلا أن أتوجه بعظيم الشكر والامتنان إلى الدكتورة خولة الشخشير صبري مشرفة الرسالة التي كانت لم تكن إلا بفضلها بعد فضل الله. فهي من أرشدني ووجهني وأنارت لي طريق البحث عن المعلومة والمعرفة بإعطائي من وقتها وفكرها فقرأت وصوبت وناقشت وصبرت حتى تخرج رسالتي بالمحتوى العلمي اللائق. فلها مني كل الحب والامتنان والعرفان أدامها الله ضياءً يستضاء بها كل حولها.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الدكتورة الفاضلة أجنس حنانيا والدكتور الفاضل إبراهيم مكاوي الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة والذين كان لإرشادهم وملاحظاتهم بصمة واضحة في إثراء رسالتي فلهم مني كل التقدير والاحترام. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني ودعمني وتعاون معي لإخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود من العزيمات القريبات والصدقات.

إليهم جميعاً خالص الشكر والعرفان اعترافاً مني بجميلهم

فمن يعط لا يتحدث عن عطائه و لكن لا بد أن يذكر ذلك من يأخذ

فهرس المحتويات

أ	الإهداء.....
ب	الشكر و التقدير.....
ج	فهرس المحتويات.....
هـ	فهرس الجداول.....
ح	فهرس الأشكال.....
ط	فهرس الملاحق.....
ي	الملخص باللغة العربية.....
ك	الملخص باللغة الإنجليزية.....

الفصل الأول

2	المقدمة.....
3	مشكلة الدراسة.....
4	أهداف الدراسة.....
4	أسئلة الدراسة.....
5	فرضيات الدراسة.....
5	أهمية الدراسة.....
7	محددات الدراسة.....
7	تعريف بمصطلحات الدراسة.....

الفصل الثاني

10	الخلفية النظرية و الأدب التربوي.....
18	الأدب التربوي.....
35	ملخص الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث

37	المنهجية و الإجراءات.....
38	منهج الدراسة.....
38	مجتمع الدراسة.....
38	عينة الدراسة.....
40	أدوات الدراسة.....

41 صدق الأداة.....

43 ثبات الأداة.....

44 المعالجة الإحصائية.....

الفصل الرابع

45 عرض النتائج.....

46 نتائج الدراسة.....

55 فرضيات الدراسة.....

الفصل الخامس

81 مناقشة النتائج والتوصيات.....

82 الملخص باللغة العربية.....

83 مناقشة النتائج.....

94 التوصيات والدراسات المستقبلية.....

94 الدراسات المستقبلية.....

95 المصادر والمراجع.....

95 المراجع العربية.....

100 المراجع الأجنبية.....

102 الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	الأساليب القيادية المنوطة بالموقف حسب نموذج هرسى وبلاشارد.....	14
2. أ.	مجتمع وعينة الدراسة للمدراء والمعلمين حسب السلطة المشرفة.....	39
2. ب.	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....	40
3.	معامل كرونباخ ألفا لثبات الأداة.....	44
4.	الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء في مجالات الدراسة والدرجة الكلية.....	47
5.	الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء في مجالات الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال الإداري مرتبة حسب الأهمية.....	48
6.	الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء في مجالات الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال الفني مرتبة حسب الأهمية.....	49
7.	الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء في مجالات الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال الاجتماعي مرتبة حسب الأهمية.....	50
8.	الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية.....	51
9.	الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال الإداري مرتبة حسب الأهمية.....	52
10.	الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال الفني مرتبة حسب الأهمية.....	53

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال الاجتماعي مرتبة حسب الأهمية.....	11.
54	الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين.....	12.
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة لمجالات الدراسة الثلاث في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	13.
57	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في متوسطات مجالات مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية والدرجة الكلية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	14.
58	نتائج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	15.
59	نتائج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	16.
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة في مجالات الدراسة الثلاث في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة.....	17.
61	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة.....	18.
62	نتائج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة في الدرجة الكلية والمجالين الفني والاجتماعي.....	19.
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة لمجالات الاستبانة الثلاث في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير السلطة المشرفة.....	20.
65	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير السلطة المشرفة.....	

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
21.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة لمجالات الاستبانة	
66	الثلاث في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	
22.	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق	
67	في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	
23.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة لمجالات الاستبانة	
69	الثلاث في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة.....	
24.	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في	
70	مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة.....	
25.	نتائج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا	
71	والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة.....	
26.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة في مجالات	
73	الاستبانة الثلاث في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير السلطة المشرفة.....	
27.	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق	
74	في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير السلطة المشرفة.....	
28.	نتائج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا	
75	والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير السلطة المشرفة.....	

فهرس الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
13 نمودج أساليب هيرسي وبلانشارد الثلاثي الأبعاد.....	.1
20 المهارات الإدارية ومستويات الإدارة.....	.2

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
126الاستبانة المدراء بشكلها الأولي.....	.1
130الاستبانة المعلمين بشكلها الأولي.....	.2
134الاستبانة المدراء بشكلها النهائي.....	.3
138الاستبانة المعلمين بشكلها النهائي.....	.4
142أسئلة المقابلات.....	.5
143المقابلات المنظمة مع المدراء.....	.6

المخلص

مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء و المعلمين.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى تفويض السلطة لدى مدراء مدارس مديرية القدس الشرقية، أثر عدد سنوات الخبرة والسلطة المشرفة وحجم المدرسة على مستوى التفويض من وجهة نظر المدراء والمعلمين. والمقارنة بين وجهتي نظر المدراء والمعلمين في ممارسة المدراء لتفويض السلطة. ولتحقيق أهداف الدراسة انبثقت ست أسئلة وست فرضيات. وكان منهج الدراسة هو وصفي مسحي، باستخدام أداتين الأولى: استبانة للمدراء وأخرى للمعلمين تكونت كل منهما من 53 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: الإداري والفني والاجتماعي، وبلغ معامل ثباتهما للدرجة الكلية 0.96 للمدراء و 0.95 للمعلمين. والأداة الثانية مقابلات منظمة مع عدد من عينة من المدراء. اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مدراء و معلمين من مجتمع الدراسة للعام الدراسي 2011-2012، بلغت 42 مديرة/ة و 608 معلم/ة. تم تحليل النتائج بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتب وتحليل التباين الاحادي One Way ANOVA والتحليل البعدي باستخدام اختبار LSD.

بينت نتائج الدراسة: أن مستوى تفويض السلطة في المدارس الاساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء متوسطاً 3.66 وكذلك من وجهة نظر المعلمين 3.46 متوسطاً. وكان ترتيب المجالات التنازلي: المجال الاجتماعي فالفني ثم الإداري. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات استجابات المدراء على بنود مجالات الاستبانة سوى في المجال الإداري حسب متغير الخبرة. ووجدت فروق ذات دلالة في استجابة المدراء على بنود الاستبانة الكلية والمجالين الفني والاجتماعي حسب متغير حجم المدرسة. أما متغير السلطة المشرفة لم تكن هناك فروق ذات دلالة لاستجابة المدراء على بنود الاستبانة ككل ولأعلى مجالاتها.

وبينت النتائج المتعلقة بالمعلمين عدم وجود فروق في استجاباتهم على بنود الاستبانة ومجالاتها حسب الخبرة وهو منسجم مع نتيجة المدراء ما عدا المجال الإداري، ووجدت فروق حسب متغير حجم المدرسة وحسب متغير السلطة المشرفة على المدارس على الدرجة الكلية وعلى المجالين الفني والاجتماعي وهو عكس نتيجة المدراء.

ومن أهم التوصيات عقد دورات تدريبية لمجالات التفويض وخطواته وكيفية تطبيقه لمختلف السلطات المشرفة على المدارس.

Abstract

Preparatory and Secondary School Principals Level of Behavior Of Delegation of Authority in East Jerusalem Directorate from Principals' and Teachers' Perspective

This study aims to identify the level of delegation of authority of East Jerusalem schools principals in accordance with the number of years of experience, supervising authority and school size from the perspective of principals and teachers. It also seeks to compare the principals' and teachers' perspectives with respect to principals' delegation of authority. In order to achieve the study objectives, six questions and six hypotheses were formulated. The study used a descriptive survey approach that included two tools: First: A principals' questionnaire and a teachers' questionnaire. Each one of them consisted of 53 items distributed according to the following domains: Administrative, Technical and Social. The Cronbach alpha reliability coefficient was 0.96 for principals and 0.95 for teachers. The second tool consisted of organized interviews conducted with a number of principals. The study sample was selected using the random stratified method for both principals and teachers who constituted the study population for the scholastic year 2011-2012. The study consisted of 42 male and female principals and 608 male and female teachers. The results were analyzed by calculating the means, standard deviations, ranks, One Way Anova and LSD.

The results of the study showed that the level of delegation of authority in the preparatory and secondary school principals' sample, the level of the delegation of authority in the East Jerusalem directorate from the principals' perspective was 3.66 and that of teachers' was 3.46. The means in the domains were in the following descending order: Social, technical and then administrative.

There were no statistically significant mean differences ($\alpha \leq 0.05$) in the principals' responses to the questionnaire in all domains except in the administrative domain according to the experience variable. There were statistically significant mean differences in the responses of the principals to the total items of the questionnaire and the technical as well as social domains according to the study size variable. As for the supervising authority variable, there were no statistically significant mean differences in the principals' responses to the total questionnaire nor to its domains.

The results pertaining to teachers showed that there are no means differences in their responses to the questionnaire items and domains with respect to experience, which is in harmony with the principals' results except for the administrative domain; there were mean differences according to school size and with respect to the supervising authority of the schools on the total item as well as to the technical and social domains. This contradicts the principals' result. The most important recommendation is to hold training sessions in the delegation of authority domains, its steps, and its implementation on all supervising authorities of schools.

الفصل الأول

المقدمة.

مشكلة الدراسة.

أهداف الدراسة.

أسئلة الدراسة.

فرضيات الدراسة.

أهمية الدراسة.

محددات الدراسة.

مصطلحات الدراسة.

مسلمات الدراسة.

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

فنتيجة لهذا التفاعل الاجتماعي تنشأ العلاقات بين أفراد الجماعة وتكون الحاجة ماسة لفرد يطلق قدراته واستعداداته للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف التي من أجلها أوجدت المؤسسة التعليمية التي يعملون فيها (الحريري، 2008).

يتعامل مدير المدرسة وهو القائد الإداري للمؤسسة التعليمية مع أفراد مختلفين في القدرات والمهارات والكفاءات والدوافع والاتجاهات وطرائق التفكير وأساليب التعامل. ولأن أي شخص مهما بلغت طاقاته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة الأعمال معاً بدرجة عالية من الإتقان خاصة في مؤسسات معقدة التركيب والتنظيم كالمؤسسات التعليمية. لذلك فهو بحاجة إلى إتقان مجموعة من المهارات للتعامل مع مرؤوسيه كل حسب قدرته، ويتمكن من تهيئة الفرص أمامهم لإثبات قدراتهم ويعزز فيهم روح الفريق وروح المسؤولية. الأمر الذي ينعكس إيجابياً على العلاقات بين عناصر المؤسسة التعليمية؛ المدير والمعلمين والطلاب والعاملين (Elmore, 2000).

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،

وأن يتخذ من الإجراءات ما يمكن المدرسين من المساهمة الفعالة ضمن جماعات العمل، واعتماد مبدأ التفويض الإداري كمبدأ هام يسهل العمل ويجعله أكثر مرونة واثقاً (مهنا، 2006).

التفويض يعمل على تخفيف أعباء العمل الملقاة على عاتق المدير كما أنه الوسيلة الأنسب لخلق جو من العلاقات الحسنة بين المدير ومرؤوسيه، حيث يشعر المرؤوسون بأهميتهم لدى مدير المدرسة وبالتالي تزداد دافعيتهم ونشاطهم وقدرتهم على إعطاء أقصى ما يمتلكون من طاقة لإنجاز مهامهم بدقة وإتقان (حسين، 2004).

مشكلة الدراسة:

برزت مشكلة الدراسة من ملاحظة الباحثة وهي 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.

وإذا كانت الغاية من العمل في المؤسسة التعليمية هي تحقيق أهداف تلك المؤسسة فإن نقطة البدء الطبيعية للعمل هي العملية التنظيمية التي من شأنها تصميم الإطار التنظيمي للعمل وكيفية ممارسته (Coddling, Tucker, & Bass 2002).

ويعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتنظيم أية مؤسسة من ناحيتين؛ الأولى في تسهيل عملية متابعة العاملين وبالتالي التقييم. والثانية في كيفية توزيع المسؤوليات ابتداءً من تحليل الوظائف والأعمال ثم تقسيمها وتوزيعها في وحدات عمل صغيرة ومتناسقة ومن ثم إرساء ثقافة ما يسمى بتفويض السلطة (حسين، 2006).

فمن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى ممارسة تفويض السلطة في مدارس

مديرية القدس الشرقية والتي تتمثل في مدارس الأوقاف الإسلامية والمدارس الخاصة ومدارس

وكالة الغوث الدولية كما يراها المدراء والمعلمون. ففي حدود علم الباحثة لم تتطرق أية دراسة إلى البحث في مستوى تفويض السلطة داخل المدارس في منطقة مديرية القدس الشرقية.

أهداف الدراسة:

مما سبق فإن الدراسة هدفت إلى:

1. التعرف على مستوى تفويض السلطة لدى مدراء مدارس مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين.
2. التعرف على أثر كل من متغيرات عدد سنوات الخبرة والسلطة المشرفة و حجم المدرسة على مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى المدراء.
3. المقارنة بين وجهتي نظر المدراء والمعلمين في مستوى ممارسة المدراء لتفويض السلطة.

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة لا بد للدراسة من الإجابة عن 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 و حجم 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 و حجم 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؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة الإداري والفني والاجتماعي

لدى مدراء المرحلة الأساسية العليا والثانوية من وجهة نظر المعلمين؟

فرضيات الدراسة:-

انبثقت عن اسئلة الدراسة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ % بين متوسطات استجابات

المدراء على الاستبانة المستخدمة للتفويض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ % بين متوسطات استجابات

المدراء على الاستبانة المستخدمة للتفويض تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدرسة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ % بين متوسطات استجابات

المدراء على الاستبانة المستخدمة للتفويض تعزى لمتغير حجم المدرسة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ % بين متوسطات استجابات

المعلمين على الاستبانة المستخدمة للتفويض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ % بين متوسطات استجابات

المعلمين على الاستبانة المستخدمة للتفويض تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدرسة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ % بين متوسطات استجابات

المعلمين على الاستبانة المستخدمة للتفويض تعزى لمتغير حجم المدرسة.

أهمية الدراسة:-

تكمن أهمية الدراسة في كونها الدراسة الأولى في منطقة القدس - على حد علم الباحثة-

التي تناولت بحث مستوى تفويض المدير للسلطة في المجالات الإدارية والاجتماعية والفنية. فبعد

الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات وجدت الباحثة 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 القدس الشرقية.

كما وتكمن أهمية الدراسة في توضيحها للتنظيم المدرسي. حيث يعد كغيره من التنظيمات يقوم على

ثلاثة أركان أساسية وهي: الواجبات والمهام، المسؤوليات التي تتمثل في الالتزام بمحددات المهام

وأخيراً السلطة الممنوحة لشاغل الوظيفة لإنجاز مهامه الموكلة إليه (كنعان، 2002).

فمن هنا ترى الباحثة أن أهمية هذه الدراسة تنبع من فائدتها المتوقعة على الصاعدين

العلمي - النظري - والعملي.

فعلى الصعيد العلمي ستثري مكنتات الجامعات الوطنية والعربية بموضوع إداري يساهم

بفحص سلوك المدير في المؤسسات التعليمية من زاوية عملية ودقيقة في انجاز العمل وتأثيره

الإيجابي على العاملين فيه من خلال المجالات المكونة للاستبانة المستخدمة لتفويض السلطة،

الإداري والفني والاجتماعي.

وأما على الصعيد العملي سيبينى 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 المرؤوسين وتحسين بيئة العمل. ومن ثم تطوير برامج تدريبية في هذا

المجال.

مما سبق يبدو 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.

محددات الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على مدراء ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس التعليم الأكاديمي في المرحلتين الأساسية العليا والثانوية في مدارس مديرية القدس الشرقية للعام الدراسي 2011/2012.

- كما اقتصرت الدراسة على البحث في مستوى تفويض السلطة في المدارس المذكورة أعلاه من وجهتي نظر المدراء والمعلمين ومن ثم المقارنة بينهما.

تعريف بمصطلحات الدراسة:-

- **السلطة (Authority):** يعرفها ماكس ويبر (Max Weber) كما جاء في الحريري (2008) بأنها عملية الانصياع للأوامر الصادرة من مصدر مسئول والتي تقرر لفرد ما أحقيته في إمرة مجموعة ما والإشراف عليهم. فهي الحق الذي يُمنح لشخص ما لإلزام مرؤوسيه في قبول التعليمات والأوامر التي يوجهها لهم (الحريري، 2008).
- **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).
- **الصحة التنظيمية: (إجرائيا):** وهي التي تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، وذلك يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل. وأفضل هذه الطرق تفويض الصلاحيات

بحيث يمكن تسيير الأمور في غياب المدير المسؤول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضها منها.

• **مدارس القدس الشرقية:** يشرف على مدارس القدس الشرقية عدة سلطات وهي على النحو التالي:-

مدارس وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية والمعروفة باسم وزارة المعارف وهي المشرفة على المرحلة الإلزامية من الأول حتى الصف التاسع.

مدارس البلدية وهي التي تشرف على المدارس مرحلة ما قبل المدرسة ورياض الأطفال والصفوف من العاشر حتى الثاني عشر.

مدارس مديرية القدس الشرقية والتي تضم مدارس الأوقاف الإسلامية والمدارس الخاصة ومدارس وكالة الغوث الدولية.

تناولت هذه الدراسة التفويض في مدارس مديرية القدس الشرقية للصفوف الأساسية العليا والصفوف الثانوية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الأدب التربوي

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

ستتطرق الباحثة في هذا الفصل من الدراسة لطرح الخلفية النظرية التي ستعتمدها في الدراسة، ومن ثم ستطرح الدراسات السابقة ذات العلاقة:-

الخلفية النظرية والأدب التربوي:

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 الإستراتيجية 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 سيخدم مصلحة ومكان العمل من خلال ما يوفر من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفعالية ومشروعية التنظيم.

ومن الجدير بالذكر أنه لا بد أن تتم عملية تفويض السلطات على مختلف المستويات الإدارية (Elmore, 2000).

فلا شك بأن التفويض هو الأسلوب الأنسب في وقتنا الحاضر للتخلص من تركيز السلطة في يد مدير المدرسة. ولا بد أن تتم عملية التفويض في المؤسسات التعليمية من المدير إلى النائب وإلى المعلمين ومن ثم إلى اللجان شرط توافر الكفاءة والخبرة والدافعية والنضج الوظيفي فيمن سيفوض إليهم.

ولا يخف عن العاملين في المؤسسات التعليمية الحالية كثرة تأثير المواقف اليومية الحاصلة فيها في اتخاذ القرارات الآنية والسريعة، الأمر الذي يتطلب التركيز على تطوير إطار مفاهيمي

للتفويض يظهر من هذه المتغيرات الموقفية في المدارس. وكذلك الإدراكات والملاحظات التي يمر بها المدراء والمشرفين وكذلك التي يلاحظها الآباء كل من وجهة نظره وتحليله.

وهنا ترى الباحثة ضرورة ارتكازها على الفهم الممنهج لعوامل وتغيرات المواقف وارتباطها بالسلوك القيادي.

ويعد نموذج هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1977) الثلاثي الأبعاد أو ما يسمى بدورة الحياة نموذجاً مطوراً في القيادة الموقفية وهو الذي اعتمده الباحثة في دراستها الحالية.

إن اعتماد هيرسي وبلانشارد على أسلوب القيادة الإدارية، الأسلوب الأول- الذي توصلت إليهما كل من دراسات جامعة أوهايو وجامعة ميتشغان - وهو أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج والمهتم بالعاملين أو المرؤوسين. والأسلوب الثاني، اعتمادهما على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون (Blake & Mouton, 1964) (The Managerial Grid) هذان الأسلوبان أضافا لهيرسي وبلانشارد رؤية جديدة في دراسة متغير ثالث ألا وهو مستوى نضج العاملين أو المرؤوسين الذي يعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه، حيث أطلقا نظرية جديدة ثلاثية الأبعاد ويكون فيها القائد ثلاثي الأبعاد.

ما هي نظرية القيادة الموقفية؟

أنه يتوجب على المدراء استخدام أساليب مختلفة في القيادة بناءً على الموقف الذين يتواجدون فيه. حيث يسمح هذا النموذج للمدير بتحليل احتياجات الموقف الذي يواجهه ومن ثم استخدام أكثر أسلوب قيادي ملاءمةً.

يتنوع الأسلوب القيادي بناءً على كفاءات الموظفين كل في مجال عمله والتزامه به، من شخص لآخر. حيث أنه من المحتمل أيضاً أن تقود نفس الشخص بطريقة ما أحياناً وأن تستخدم طريقة أخرى لقيادته في وقت آخر (Hersey, Blanchard & Johnson, 1982).

لقد ميز بلانشارد وهيرسي أسلوب القيادة بناءً على كمية التوجيه والدعم الذي يمنحه القائد لإتباعه مستوى نضع العاملين (التابعين) مدموجاً مع البعد الثالث.

في هذا النموذج _ نموذج القائد الثلاثي الأبعاد_ سيتم استخدام ثلاثة مصطلحات رئيسية وهي:

1. سلوك مهام العمل (Task Behavior): بُعد الاهتمام بالإنتاج.

2. علاقة سلوك العلاقات (Relationship Behavior): بُعد الاهتمام بالمرؤوسين.

3. مستوى نضج المرؤوسين (Maturity of Followers): بُعد مستوى النضج.

يعرف سلوك مهام العمل (Task Behavior) على أنه المدى الذي يميل فيه القائد إلى تنظيم وتحديد أدوار الأعضاء ضمن مجموعتهم فهي كذلك تفسر النشاطات التي يتوجب على كل منهم فعلها وزمنها ومكانها وكيفية إنجاز الأعمال.

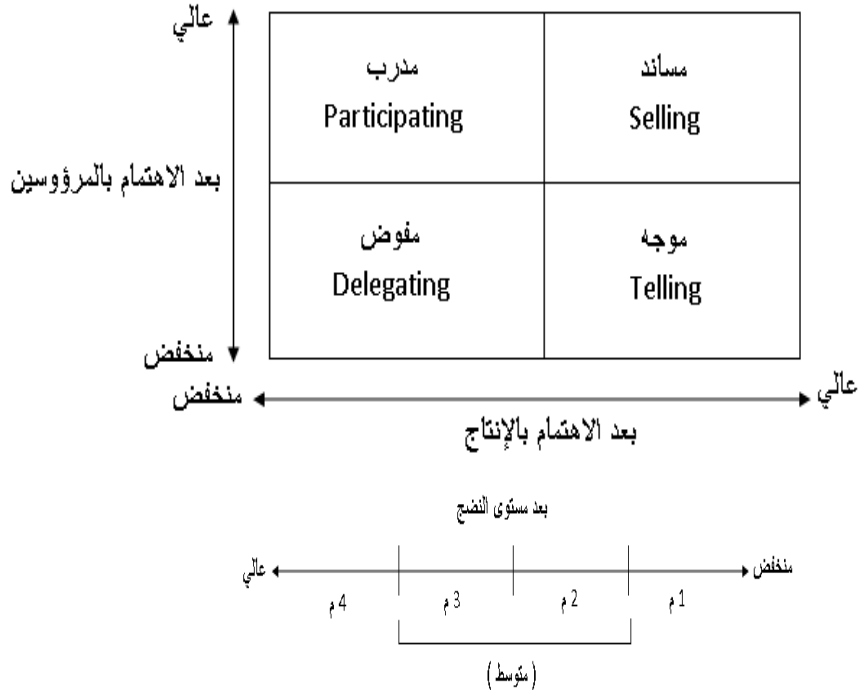
ويتسم هذا الأمر في محاولة لخلق أنماط معرفة جيداً من التنظيم وقنوات الاتصال وطرق إنجاز الأعمال.

أما سلوك العلاقات (Relationship Behavior)، فهو المدى الذي يميل فيه القائد أو القيادة إلى الحفاظ على علاقات شخصية بينهم وبين سائر الأعضاء في مجموعتهم، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال وتوفير الدعم الاجتماعي العاطفي، بمعنى آخر من خلال إيجاد سلوكيات تسهيل إنجاز المهام.

أما مستوى نضج المرؤوسين، فهو يعكس مستوى كلاً من خبرة المرؤوس بالعمل ومستوى

دفاعيته لأدائه (Maturity 1- Maturity 4). فالعامل أو المرؤوس الناضج (M4) هو ذلك القادر

والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل. لذا وجب تطبيق أسلوب قيادة مختلف لكل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين بحيث يكون ملائم له. كما يجب أن يُعدل القائد أسلوبه ويُغيره حتى ينتقل (ينضج) المرؤوس إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج الوظيفي. مما تقدم نرى أنه ينتج عن النظرية الثلاثية الأبعاد أربعة أساليب للقيادة حسب الشكل التالي:



الشكل رقم (1) نموذج أساليب هيرسي و بلاشارد الثلاثي الأبعاد

من الشكل السابق وحسب تحليل هيرسي و بلاشارد (Hersey & Blanchard, 1977) نلاحظ أن المدراء يتمتعون بإمكانية إتباع أربعة أساليب قيادية مختلفة منوطة بالموقف الذين يكونون فيه على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (1):-

جدول (1): الأساليب القيادية المنوطة بالموقف حسب نموذج هيرسي وبلاشارد

أسلوب القيادة	سلوك الاهتمام بالإنتاج	سلوك العلاقات	النضج المهني أو الوظيفي
الموجه	عالي	منخفض	منخفض: يشار إليه في الشكل ب: M1
المساند	عالي	عالي	متوسط: M2
المدرّب	منخفض	عالي	متوسط: M3
المفوض	منخفض	منخفض	عالي: M4

الاختبار والتوجيه:

إن القادة الذين يتصفون بالاهتمام العالي لتنفيذ العمل والاهتمام المنخفض في سلوك العلاقات هم أولئك الذين يحددون مهام وأدوار المرؤوسين حيث يقومون بالإشراف على اتمام المهام عن قرب؛ فالقائد هنا يتخذ القرارات ويعلمها. وعليه فإن الاتصال يكون خطي باتجاه واحد من القائد أو المدير باتجاه المرؤوسين.

يرى هيرسي وبلاشارد أن هذا الأسلوب هو مناسب للأشخاص الذين تنقصهم الكفاءة إلا أنهم متحمسون وملتزمين لأداء العمل (M1) فهم بحاجة إلى التوجيه ليتمكنوا من البدء.

المساندة والترويج:

إن القادة الذين يتصفون باهتمام عالي لأداء المهام وتركيز عالي لسلوك العلاقات مع المرؤوسين هم المدراء الذين يحددون الأدوار والمهام للمرؤوسين إلا أنهم يبحثون عن الأفكار والاقتراحات والمبادرات من تابعيهم، وتظل القرارات من امتياز القائد، أو المدير. وعليه فإن الاتصال هنا في الاتجاهين بين القائد أو المدير والمرؤوسين في معظم المواقف.

إن هذا الأسلوب هو الأسلوب الأنسب للأشخاص ذوي النضج الوظيفي المتوسط (M3/M2) الذين لديهم بعض الكفاءة لكن ينقصهم الالتزام والخبرة. فهم بحاجة للمساعدة والإشراف من المدير لتعزيز ذاتهم وبالتالي لمشاركتهم في صنع القرار.

التدريب والمشاركة:

إن القادة الذين يتصفون باهتمام منخفض لإنتاج المهام واهتمام عالي لسلوك العلاقات هم القادة الذين يقررون المهام المخصصة التي على التابعين أو المرؤوسين القيام بها. فيقوم القائد أو المدير بتيسير عملية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها. فهو يعمل على تدريب المرؤوسين على أداء المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات. وعليه فإن عملية الاتصال هنا تكون أقوى من جهة المرؤوسين، فالأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة لأداء المهام لكن تنقصهم الثقة أو الدافعية لأدائه (M3/M2) هم الأشخاص أو المرؤوسين الذين بحاجة للتدريب والمشاركة من القائد أو المدير.

التفويض:

إن القادة الذين يتصفون باهتمام منخفض بأن يقوموا بأنفسهم بأداء مهام العمل واهتمام منخفض لسلوك العلاقات هم القادة الذين لا يزالون يشاركون في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ولكن بوتيرة قليلة. هنا السيطرة لأداء بعض المهام أو اتخاذ بعض القرارات في متناول المرؤوسين حيث هم الذين يقررون متى وكيفية مشاركة القائد.

إن أسلوب التفويض يناسب الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة والالتزام والخبرة لأداء المهام والقادرون والمستعدون للعمل بمهام معينة بأنفسهم في آن معاً (M4). لكنهم مع ذلك هم بحاجة للمتابعة والإشراف.

تقدم النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد أو كما تسمى دورة الحياة، للقادة مزيداً من الفهم للعلاقة بين الأسلوب القيادي الفعال ومستوى النضج لتابعيهم. ففي الوقت الذي تكون فيه جميع

المتغيرات الموقفية من القائد والتابعين والرؤساء والمشاركين والمؤسسة ومتطلبات العمل والبيئة والزمن مهمة فإن النظرية الموقفية تركز على سلوك القائد فيما يتعلق بتابعيه. حيث يُعتبر هؤلاء التابعين (المرووسين) العامل الأكثر أهمية في أي موقف قيادي. لأنهم الذين يُحتمون على القائد أو المدير إتباع أسلوب القيادة الأنجح في المواقف المختلفة. (Marzano, McNulty, 2003)

حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يعتبرون المسؤوليات الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم، فذلك سيوسع من مدى المسؤولية المنوطة بهم وحيز المشاركة المتاح لهم، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يتصلون من تحمل المسؤولية فسيلجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة. ومن العوامل التي تحدد مستوى الاستعداد لتحمل المسؤولية: الحاجة للاستقلالية، الدافعية للإنجاز ومدى الخبرة المتاحة للمرؤوس حول جوانب العمل المختلفة.

وهنا ترى الباحثة في ضوء النظرية الموقفية الثلاثية الأبعاد؛ أسلوب القيادة المهمة بالإنتاج أو العمل أو المهام وأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين وأسلوب القيادة الملائم لنضج المرؤوسين المهني أو الوظيفي.

أن القائد الناجح يستطيع تحديد أسلوب القيادة والإدارة الأفضل خاصة إذا بدأ بتفويض بعض اختصاصاته أو سلطته على نحو تدريجي بما يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية حيث أن المدير في المؤسسات التعليمية يفوض إلى هؤلاء المرؤوسين مسؤولية التخطيط والتنظيم والتحكم بعملهم. ويؤدي دوراً مرجعياً بحيث يوفر الدعم الاجتماعي العاطفي فقط عندما تكون هناك حاجة لذلك (Schein, 1965).

يتبع المدير أسلوب التفويض بحسب هيرسي وبلانشارد حسب الشكل رقم (1) عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين متوسطاً إلى عالياً من حيث توجيهات المدير ومساندته

بمعنى أن العاملين عندما يصلون مرحلة معينة من النضج الوظيفي ليصبحوا أقل احتياجاً لتوجيهات المدير ومساندته.

فيتميز هذا الأسلوب باهتمام ضعيف بالإنتاج (المهام)؛ بمعنى أن المدير لا يشعر أنه من يتوجب عليه القيام بالعمل بنفسه. و يتميز كذلك باهتمام ضعيف بالمرؤوسين حيث أنهم لا يحتاجون لتوجيهاته. يؤكد ذلك على أن المدير يفوض مسؤولياته في اتخاذ القرارات وتنفيذه للمرؤوسين ويتمشى هذا الأسلوب مع المرؤوسين جيّدو الخبرة والقادرون على العمل والراغبون فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعداداً كبيراً لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع M4) (Sigh, 2000)

لقد كان لهذه النظرية أهمية كبيرة في المجال الإداري لاهتمامها الكبير بالمرؤوسين ومتابعة تطوّرهم ونضجهم الوظيفي وأوصت باستخدام أسلوب قيادي ديناميكي مرّن يتناسب مع الموقف بدلاً من الأسلوب القيادي الجامد. فإن كان الأسلوب القيادي مناسباً فإنه يساعد المرؤوسين على اكتساب المهارات نحو النضج بسرعة ومرونة وقدرة على جعل المرؤوسين أكثر عطاءً وإنتاجاً وخاصة في المؤسسات التربوية (أبو الرب، 2010).

لقد وصفت الباحثة النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد. فمن خلال تبني المدير الأسلوب القيادي الصحيح لكي ينسجم مع مستوى نضج المرؤوسين مهنيّاً يتم تنفيذ العمل والمهام المنوطة به وبناء علاقات داخل مؤسسة ذات بيئة تنظيمية صحية. الأثر الذي سيؤدي إلى رفع مستوى نضج المرؤوسين ليصل إلى (M4) حيث يمتلكون الكفاءة المطلوبة ويكونون راغبين بأداء المهام وملتمون فيها (Williams, Blackburn, 2009).

الأدب التربوي:

تقدم الباحثة فيما يلي الأدب التربوي الذي تناول موضوع تفويض السلطة والدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة.

مبدأ تفويض السلطة: Delegation of Authority

يقوم مبدأ تفويض السلطة على أن السلطة أو الصلاحيات تفويض من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها؛ والمسؤولة عن التنفيذ في الجهاز الإداري. حيث أن الإداري لا يستطيع أن يقوم بالعمل وحده. لذا من الواجب أن يفوض للمرؤوسين بعض سلطاته (مقبل، 2003). هذا التدرج في المستويات الإدارية في المنظمة أو المؤسسة من أعلى لأسفل يشكل فيها تسلسلها الهيكل التنظيمي والذي يتكون من ثلاثة مستويات كما ورد في توفيق (2000):-

أ. مستوى الإدارة العليا: Top Level Management

يعتبر هذا المستوى من أعلى المستويات الإدارية يمارس الشخص ذو منصب في الإدارة العليا المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف والإستراتيجيات ولذلك للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها ونموها.

ب. مستوى الإدارة الوسطى: Middle Level Management

إن هذا المستوى هو الثاني في التسلسل التنظيمي في المؤسسة أو المنظمة والذي عادة ما يتكون من مديري الإدارات المتخصصة التي تعمل في إطار اختصاصها على تحقيق الأهداف الفرعية في التخطيط العام أو التخطيط الإستراتيجي. وهذه الأهداف تشكل في النهاية الأهداف السياسية للمنظمة. ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له باتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع ضمن هذا المستوى.

ج. مستوى الإدارة الأولى: First Level management

يشمل هذا المستوى رؤوس الأقسام أو رؤساء الوحدات الإشرافية المعنية بمباشرة كافة السلطات التي تسمع لهذا المستوى باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وحتى تتضح فكرة التنظيم والتسلسل في المؤسسات التنظيمية على المؤسسات التعليمية لابد من مقارنة التسلسل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بشكل عام على اختلاف السلطة المشرفة في مديرية التربية والتعليم في القدس من أوقاف وخاصة ووكالة، مع الاحتفاظ بخصوصية تنظيم كل منهم على حداء، من منطلق أن معظم التعريفات التي وردت في الأدب التربوي عن التنظيم اتفقت على أن التنظيم " هو ذلك الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة" (ناجي، 2005).

يتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة حسب احتياجات المدرسة وتحديد الأفراد المسؤولة عن القيام بهذه النشاطات وتحديد الإمكانيات والمواد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد، وبالتالي تحديد العلاقات بينهم من حيث السلطة والمسؤولية والمساءلة (العمارة، 2002).

فالتنظيم داخل المؤسسة التعليمية؛ المدرسة، هو وسيلة مدير المدرسة لتسهيل العمل الإداري. حيث يمكن من خلاله تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها.

فللمدرسة أهداف واضحة ومحددة وتخطيط تسعى لتحقيقه عن طريق مجموعة من العاملين هم: ابتداءً من مدير المدرسة ونائب المدير والمعلمون في الطاقم الإداري والمعلمون والأخصائي الاجتماعي والسكرتير وقيم المختبر وأمين المكتبة ومسؤول الكشافة ومسؤول النشاطات (اللامنهجية) وعمال الصيانة والنظافة (حجي، 2001).

وحتى يتميز الإداري في أي مستوى الإدارة التي تم للباحثة ذكرها لابد من أن تتوفر فيه عدة مهارات تتناسب مع مستوى الإدارة التي يتعامل من خلالها. هذه المهارات قسمها كاتس (Kats,

(1955) إلى مهارات إدراكية، وإنسانية، وفنية، كما ورد في الحريري (2008) وقد قامت ببلورتها بما يتناسب والعمل التربوي في المؤسسات التعليمية وهي:

1. المهارات الإدراكية: Conceptual Skills

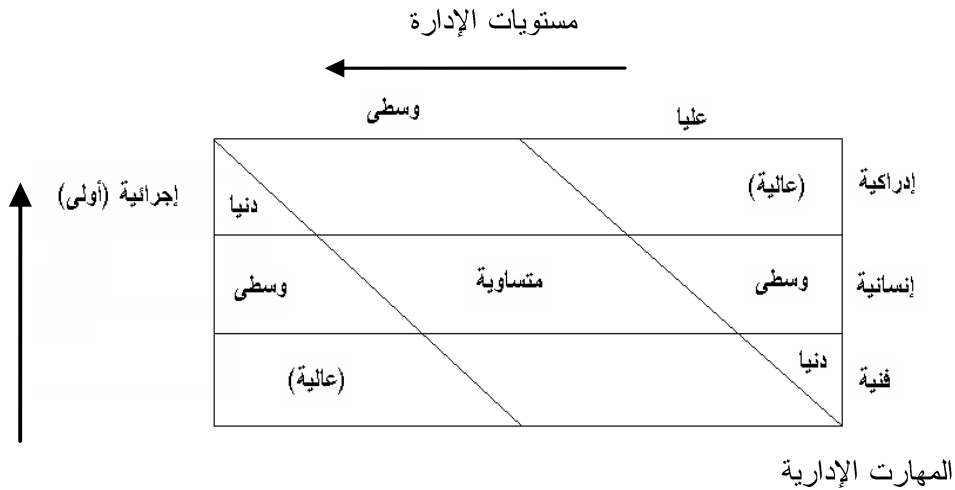
تتعلق هذه المهارات بقدرة المدير وكفاءته في فهم تنظيم مدرسته وإدراك العلاقات بين الأجزاء المؤثرة في التنظيم ومن ثم رؤية التغيرات الناتجة عن هذه العلاقات، فهي مهارة عليا في إدراك شمولية رؤية العملية التربوية والعلاقة كذلك بين المدرسة والمجتمع. ومن هنا تعتبر هذه المهارات الإدراكية ضرورية لتخطيط العمل وتوجيه وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

2. المهارات الإنسانية: Human Skills

وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع رؤوسه بحيث يجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم وحماسهم على الإنتاج والعطاء.

3. المهارات الفنية: Technical Skills

تتصل هذه المهارات بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسته لعمله ومعالجته لمواقف يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توفير قدر من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها العمل الإداري.



الشكل (2) المهارات الإدارية ومستويات الإدارة

ويُظهر الشكل رقم (2) علاقة مستويات الإدارة بالمهارات الإدارية المطلوبة لكل مستوى. فمستوى الإدارة العليا يتطلب مهارات إدراكية عليا خاصة للتخطيط المستقبلي للمؤسسة وتوجيه وتنظيم العمل. وعادة ما يكون هذا من عمل المدير البحث. بينما يتطلب مستوى الإدارة الوسطى مهارات إدراكية إنسانية وفنية متساوية وهنا تظهر قدرة المدير على تطوير طاقم إداري لديهم كفاءة ورغبة للعمل والتزام كبير لأدائه. أما مستوى الإدارة الإجرائية أو الأولى فيتطلب مهارة فنية عالية وعادة ما يكون العمل هنا مع المعلمين حيث يكونون هم مصدر المعلومات وتنفيذ العمل الإجرائي في المؤسسة التعليمية.

ويمكن فهم الشكل السابق عند تطبيقه في المؤسسة التعليمية حيث تسلط الباحثة الضوء هنا على قدرة المدير بتفويض بعض صلاحياته ومهامه لبعض أفراد الطاقم ذوي الكفاءة والقدرة والالتزام للقيام بالعمل.

وقد اتفق كل من دجيلج (2009) وحسين (2004) وتوفيق (2004) وويتكر (Whitaker, 2003) على أن الجوانب التي يمكن أن تفوض فيها السلطة داخل المؤسسات التربوية والتي تتمركز حول ثلاث مجالات المجال الإدراكي، والمجال الاجتماعي، والمجال الفني هي:

1. احتياطات الأمن والنظام العام في المدرسة.
2. انتظام سير الدراسة والعمل.
3. استخدام الأجهزة والمعدات التعليمية وغرف المختبرات والحاسوب.
4. حسن التعرف في بنود الميزانية.
5. سجلات وملفات المعلمين والطلاب والعاملين وحفظها ضمن الأرشيف.
6. مرافق المعلمين الجدد.
7. مراقبة المستوى الصحي.

8. الإشراف على صغر وانصراف وغياب المعلمين والعاملين.

9. تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي.

10. متابعة أعمال الصيانة في المباني.

فمن ما ورد ذكره ترى الباحثة أهمية امتلاك المدير للمهارات الإدارية والإنسانية والفنية حتى يكون داعياً ومدركاً للقضايا التي يريد تفويضها ومستوى السلطة التي سيمنحها والمرؤوس المناسب القادر على إنجاز العمل أو المهام. وبالتالي يحصل على البيئة التنظيمية الصحية التي تحقق الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة التربوية والنهوض بها إلى أعلى مستويات الإنجاز والنضج الوظيفي للعاملين فيها.

مصطلحات لها علاقة بالتفويض:

ستعرض الباحثة فيما يلي بعض المصطلحات المرتبطة بالتفويض؛ المسؤولية والمساءلة والتمكين:

التفويض والمسؤولية (Responsibility):

لقد عرّف وتكر (Whitaker, 2003) التفويض بأنه إسناد أو إعطاء بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين على أن تتم مساءلتهم ومحاسبتهم عن النتائج بحيث تكون ممارستهم لتلك الصلاحيات في ضوء المتفق عليه مع المدير حيث أنه المسؤول الأول عنها.

وأما المسؤولية فقد عرّفها البركاتي (2002) على أنها الالتزام باستخدام السلطة للقيام بإنجاز مهام معينة باتجاه الذات واتجاه الغير؛ وبالتالي فإن قبول الفرد للسلطة يعني قبوله لتحمل مسؤوليته أمام نفسه وأمام رؤسائه.

كما عرفها عريفج (2001) بأنها محاسبة الشخص على أدائه أو إنجازهِ للواجبات التي يتوجب عليه أن ينجزها.

وعليه ترى الباحثة أن المسؤولية تأتي بعد التفويض. فعندما يتم تفويض عمل أو مهام معينة تكون مسؤولية هذا العمل أو المهام على عاتق الشخص المفوض. فإذا عجز الشخص أو قصر في أداء المهام حسب الكفاية المتفق عليها. فيمكن هنا للمدير أن يغير أو يسحب العمل المفوض فيه من المرؤوس وبالتالي لن يكون مسؤولاً عنه بعد ذلك.

التفويض والمساءلة (Accountability):

عرفها توفيق (2004)، بأنها محاسبة المرؤوس عن النتائج الفعلية وإعطاء تفسير عن الأداء الفعلي من جملة التوقعات والنتائج النهائية وهي تتبع من المسؤولية.

كما يقصد بها إعطاء التفسيرات لأي اختلاف في الأداء الفعلي للتوقعات الموضوعية (Shamir, Eilam, 2005) ولا يمكن تفويض المساءلة فعلى سبيل المثال إذا أعطى (أ) مهمة معينة مع سلطة كافية وفوض (أ) هذا العمل إلى (ب) وتم الاتفاق على كفاية إنجاز العمل أو المهام فإن مسؤولية إنجاز العمل تقع على (ب) ولكن المساءلة تقع على (أ). فيعتبر صاحب المستوى الأعلى للإدارة هو الأكثر مساءلة (Hersey & Blanchard, 1982).

ومن هنا ترى الباحثة أن المساءلة هي القدرة على الإجابة عند الناتج النهائي للعمل أو المهام وهي تنتج من المسؤولية، فعند تفويض مهام معينة تخلق المسؤولية وتفرض المساءلة.

التفويض والتمكين (Empowerment):

يقتضي التمكين توفير كافة الإمكانيات والظروف للفرد في المؤسسة. وهذا يقتضي من المؤسسة توفير الدعم المناسب للفرد والمهارة من التدريب المناسب لتنمية وتطوير قدراته والدعم الفني والإداري الملائم. مونتجوي (Mountijoy, 2001) وكردني (2012).

فالمدير الممكن لمرؤوسيه هو ذلك المدير الذي يسعى للتفويض متدرجاً في مستويات

التفويض على النحو التالي:

1. المستوى الأول:

يحدد المدير في هذا المستوى للمرؤوس ماذا يجب أن يعمل وكيفية أداء العمل على أن يترك له حرية وسرعة أداء العمل ومراقبة مستوى الجودة.

2. المستوى الثاني:

يحدد المدير هنا للمرؤوسين ماذا يجب أن يعمل على أن يترك له حرية تحديد واختيار العمل وطريقة تأدية العمل وسرعة ومعدل الأداء ومراقبة مدى الجودة التي يتم فيها العمل.

3. المستوى الثالث:

يحدد المدير هنا للمرؤوسين الأهداف المنشودة وأن يترك له حرية تحديد واختيار العمل وطريقة تأدية العمل وسرعة ومعدل الأداء ومستوى الجودة في الإنجاز (العمارة، 2000).

عند ربط ما سبق مع النضج الوظيفي الوارد في نظرية دورة الحياة لهيرسي وبلانشارد، ترى الباحثة أن المرؤوسين ذوو النضج الوظيفي المنخفض (M1) يناسبهم المستوى الأول من التفويض على أساس ما يجب أن يعملوه وكيفية أداء العمل والنتائج المتوقعة من العمل على أن يعطوا القليل من الحرية لتحديد معدلات الأداء.

وذوو النضج الوظيفي المتوسط (M2 + M3) فيناسبهم المستوى الثاني من التفويض على أساس تحديد ما يجب أن يعملوه والنتائج المتوقعة ولكن لهم حرية تقدير كيفية أداء العمل ومستوى الجودة الذي يتم فيه. أما في حالة المرؤوسين ذوو النضج الوظيفي المرتفع (M4) فهؤلاء يتم تفويضهم على أساس ما ينبغي من نتائج. وأن يترك لهم الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وكيفية أدائه وأسلوبه ومدى الجودة التي يتم العمل بها.

يعتمد المدير مبدأ التمكين حتى يرفع مستوى نضج المرؤوسين وظيفياً. عندها يستطيع تفويض هؤلاء المرؤوسين بأداء مهام معينة. فالتمكين يؤدي إلى إظهار كل قدرات المرؤوسين

ومهاراتهم ويشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تعزيز الهمم المعنوية وتفتهم بأنفسهم (القاضي، 2008) مكشين وترافجليون (McShane , and Travaglione,) (2003).

تلخيص الأدب التربوي:

مما سبق عرضه يتضح أن التفويض أخذ مساحة ليست بالقليلة للبحث والتحليل والتفسير وكذلك بالتطبيق. وترى الباحثة أن ما كتبه تشابمان (Chapman, 2001) وفتلشر وتابلين (Fletcher& Taplin, 2002) يعبر عن التفويض وفعالية التفويض حيث أنهم تناولوا التفويض من حيث أن المدراء يمكنهم الاستفادة من التفويض بعدة نقاط يمكن إيجازها:

1. انه يمكن استخدام التفويض لتنمية المرؤوسين وتطويرهم ووضع أهداف محددة لهم.
2. لتوضيح معنى العمل أو المهمة المفوضة وقيمتها بالنسبة للمؤسسة التنظيمية.
3. منح المرؤوسين الاستقلالية وحرية الحركة وإمكانية مراقبته من بعيد.
4. استنباط الأسئلة و الاستفسارات من المرؤوسين واختبار مدى تفهمه من خلال التحدث إليه.
5. الحصول على أفكار إضافية أو مدخلات أخرى من المرؤوسين وتزويد المرؤوس بالتغذية العكسية نظراً لأهمية وقوفه على ما يقوم به لتصحيح مساره.
6. توفير الوقت للمتابعة والتخطيط لإجراء المقابلة مع المرؤوسين واستعراض النتائج المبدئية ومناقشة المشكلات واختيار الشخص الذي لديه دافعية أكثر من غيره وعدم تفويض العمل الواحد لأكثر من شخص أو جماعة أو فريق.

الدراسات السابقة:

أجمع كتاب الأدب التربوي منهم الدعليج (2009)، عيادات (2004)، حسين (2006). الذين كتبوا عن التفويض على أن له دور أساسي وفعال على كل من المدير والمروؤوسين. فهو يخفف ضغط العمل عن المدير ويوفر له الوقت الكاف للتركيز في التخطيط المستقبلي وتقييم سير جميع العمليات القائمة في المؤسسة ومن ثم تابعتها. وعلى صعيد المروؤوسين فهو يعمل في تكوين مجموعة قيادية يمكن الاعتماد عليها، ينمي فيهم روح الالتزام للمهام الموكلة إليهم كما إنه يزيد من كفاءاتهم وكفاياتهم للقيام بالعمل والمهام. الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة وينمي العلاقات المهنية والإنسانية بين المدير والمروؤوسين. والأهم من ذلك بأنه يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة ويؤدي إلى استمرارية العمل حتى إذا ما تغيب المدير وناب عنه من فوضت إليهم السلطة ومهام العمل

الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التفويض:

هدف الحريري (1426هـ، 2005) في دراسته عن "نمط السلوك القيادي وفق نموذج هيرسي وبلانشارد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة" إلى التعرف إلى نمط السلوك الإداري المتبع بين المدراء ووكلائهم فاتضح من نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس ووكلائهم لصالح نمط القيادة التشاركي ثم الاقتناعي ثم التفويضي، و أجمع المدراء على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ يبين مستويات النضج للمعلمين لصالح مستوى النضج (M3 فوق المتوسط) يليه مستو النضج (M2 أقل من المتوسط وأقل مستويات النضج وجوداً هو مستوى النضج M1 النضج المنخفض). وبينت الدراسة

كذلك وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد التفويضي مع نضج العاملين (المعلمين) المرتفع (M4) حيث بلغت $r = +0.241$ ، و أوصى الباحث التأكيد على تطوير قدرات القادة التربويين في استخدام كافة الأنماط في وقت مبكر من حياتهم العملية وصفوفها نمطي التشاركي والتفويضي. كما خلص الباحث إلى اقتراح النموذج مطوراً لنموذج هيرسي وبلانشارد أسماه نموذج القيادة الفردية وضح فيه آليات الاستفادة من النموذج وأبرز خصائصه وكيفية تحليل نتائجه.

ويتفق مع دراسة الحريري، العنزي (2006)، حيث كانت 84.6% من القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مدركة أن للتفويض أثراً إيجابياً في أداء الأعمال لكن لا يوجد أثر للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي والخبرة وكانت دراسته عن "أثر المتغيرات الشخصية - والتنظيمية على واقع التفويض السلطة لدى لقيادات الإدارية" وهي دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

ويظهر عكس دراسة العنزي في دراسة لو فيت، أوتيس، واتس وهود (Lo Vette, Watts & Hood, 2000) بعنوان "تحقيق في تصورات المعلمين لتفويض السلطة لدى مديري المدارس والعلاقات بينهم" والتي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة من المعلمين المشتركين في دورة تدريبية للحصول على رخصة إدارة المدارس وممن أنهوا درجة الماجستير في الإدارة. ومن أهم النتائج أن المدراء الأصغر سناً كانوا أكثر استعداداً للتفويض ويتمتعون بصفات تؤدي إلى قيام علاقات أفضل بينهم وبين مرؤوسهم. وتتمتع المديرات بمهارات تفويض أقوى من المدراء إلا أن علاقاتهن لم تكن أقوى.

وعلى عينة من القيادات العاملة في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بلغت 250 قائد وقائدة تبين أن نطاق التفويض للصلاحيات بشكل عام كان

متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.5 – 4.3) كان ذلك في دراسة الحربي (1228هـ، 2007م) بعنوان تفويض الصلاحيات لدى القيادات التربوية. وهي دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، كما وتطرقت الدراسة إلى موضوع المساءلة في التفويض، حيث أكد الحربي أن مجال متابعة المرؤوسين في القيام بالمهام المنوطة بهم دائماً ما يمنح فيه التفويض لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم.

وكذلك هو حال المؤسسات غير التربوية أو الشركات المستقلة التي تم فيها قياس تفويض السلطات من خلال نتائج التنظيم من خلال دراسة أجراها جرينج (Gehring, 2004) بعنوان "نتائج التفويض على الشركات المستقلة: فصل السلطات الانتقال الحكومي وتنظيم الاتصالات في ألمانيا" فكان الهدف من الدراسة معرفة أثر نتائج التفويض المتمثلة في فصل السلطات والانتقال الحكومي وتنظيم الاتصالات على أداء الشركات الألمانية المستقلة. فبالتالي تم قياس تفويض السلطات من خلال نتائج التنظيم.

قامت أبو معمر (2009) بدراسة عنوانها "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها"، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها من خلال الإجابة على استبانة تكونت من 27 فقرة وسؤال مفتوح. وزعت الاستبانة على 265 موظف وموظفة في الجامعات للعام الدراسي (2008 – 2009)، فكانت النتائج أن 60.57% من القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تمارس التفويض. ولم تكن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية تعزى لمتغير الجنس أو تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة

بين كانت الفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم المتوسط ولمتغير الجامعة المشرفة لصالح الجامعة الإسلامية.

تشارك نتائج دراسة أبو معمر (2009) مع نتائج دراسة شلايل (2007) بعنوان "تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين" حيث توصلت الدراسة أن المدراء يفوضون السلطة للمعلمين بدرجة متوسطة، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة والمتعلقة بالاستبانة ككل ترجع لمتغير جنس المدراء أو الخبرة.

وبنفس السياق بحث ذياب (2004) مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين للعام الدراسي 2003/2002. تبين من نتيجة التحليل الإحصائي أن مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية كانت بدرجة متوسط. أما في مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض عالياً. إلا أن الفروق كانت مغايرة لفروق دراستي أبو معمر وشلايل، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المدراء بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو لمتغير سنوات الخبرة.

في تايوان هدفت دراسة هنج (Hung, 2006) "A Correlation Study Between Junior High School Teacher and Job Satisfaction in Kaohsing Area Of Taiwan" إلى التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بمنطقة كاوهسيونغ، استخدم الباحث طريقتين للدراسة وهم المسحية والارتباطية، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي. حيث اتضح أنه كلما ارتفع مستوى تفويض الصلاحيات

للمعلمين في المدرسة، ارتفع كذلك معدل الرضا الوظيفي لديهم، ومن النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس. وتتفق دراسة Hung مع دراسة ذياب (2004)، في وجود فروق دالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لمتغير الجنس، وتتفق مع دراسة أبو معمر (2009) في وجود الفروق الدالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وفي مجتمع غير المؤسسات التعليمية ينال موضوع التفويض أهمية كبرى لتأثيره على بيئة العمل الداخلية والتنظيمية من جهة وعلاقة العمل بين الموظفين من جهة أخرى. وكما في الأدب التربوي، وكما أشارت نظرية هيرسي وبلانشارد إنه عند مستوى نضج عالٍ للمرؤوسين تكون حتمية التفويض عالية للفوائد التي تعود على المؤسسة من ارتفاع الإنتاج وبيئة عمل مهنية ومديرها وبالتأكيد على المرؤوسين. هذا ما تؤكدته دراسة جونستون (Johnston, 2000) "التفويض وطبيعة الهيكلية التنظيمية لمديري الشركات الصغيرة".

“Delegation and Organizational Structure in Small Businesses”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقات الاجتماعية لمديري الشركات الصغيرة على علاقتهم بموظفيهم وعلى اتجاهاتهم نحو عملية التفويض وبالتالي تأثيرهما على الطبيعة الهيكلية للتنظيم وعلى نمط اتخاذهم للقرار. و اتضح من نتائج الدراسة أن المدراء الذين يشكلون ويتمتعون بعلاقات اجتماعية قوية مع البيئة أو المحيط الذي يعيشون ويعملون فيه يُكونون اتجاه إيجابي لإتباع الأسلوب اللامركزي في الإدارة، وبالتالي قدرتهم على التفويض تصبح أكبر في جميع مجالات العمل على عكس المدراء الذين يحافظون على وجود مسافة اجتماعية في علاقاتهم مع الآخرين فهم ميالون لإتباع أسلوب مركزية الإدارة، وبالتالي غير قادرين على تمكين مرؤوسيهم الأمر الذي يؤدي إلى عدم مقدرتهم على التفويض ويثقل كاهلهم بأعباء الإدارة الملقاة على عاتقهم.

إن الدعم التنظيمي الذي تقدمه المؤسسة بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص يُنتج سلوكيات تعمل على تحسين الإنتاجية والتفاني للعمل. هذه كانت إحدى أهم نتائج دراسة هاكمان وجونسون (A Communication Perspective) .

(Hackman & Jonson, 2004) التي أجريت على معلمي ومعلمات المدارس العامة في ولاية إلينوي لإدراك الدعم التنظيمي الذي يحصلون عليه وأثره على بيئة العمل. فتبين أن الموظفون الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم يدينون للمنظمة التعليمية ومن ثم يحسون بالحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية ومن تلك السلوكيات العمل على التحسين، ونتج عن الدراسة أيضاً أن الفرد يجب أن يلقى الدعم الكافي ويستشعر ذلك ويقيه حتى يرتفع معدل إنجازه ويتوافق مع عمله وقدراته وإبداعه وعلاقته برؤسائه وطلابه على حد سواء. أما أهم نتيجة توصل لها الباحثان هي أن درجة الاستقلالية في العمل تخلق وجود مسؤولية شخصية تسمح باستخدام كامل مواهب المرؤوسين وإبداعهم وفي المقابل فإن الإشراف المتمزمت العالي وانخفاض درجة الاستقلالية الممنوحة للمعلمين والمعلمات سوف تؤدي إلى انخفاض الأداء وخضوعهم لضغوط العمل والروتين.

وهنا ينبثق سؤال جوهرى وهو "ما مدى تنفيذ مكاتب التربية للصلاحيات الواردة في قرارات التفويض الممنوحة من وزارة التربية والتعليم؟" السؤال الذي بحث فيه الشامي (1998) في دراسته "واقع الإدارة التعليمية في ظل التوجهات نحو اللامركزية في الجمهورية اليمنية". فتبين أن المهام الواردة في قرارات التفويض قد نفذت بشكل جزئي. وأن تجربة التفويض كانت ناجحة نوعاً ما حيث حصلت على متوسط حسابي عام 58.1% بالرغم من وجود موافقة لتنفيذ أسلوب التفويض في المؤسسات التعليمية لدى المدراء تراوحت نسبة متوسطاتها (3.78 - 4.35). أخيراً أوصى الباحث بضرورة التحاق المدراء بدورات تدريبية للأساليب الأنجح الأكثر ملاءمة للمؤسسات

التعليمية واللامركزية وكيفية التفويض وكفايات، حيث تراوحت متوسطات موافقة المدراء على عقد الدورات التدريبية ما بين (4.55 - 4.90).

أما عند دراسة الصغير (1427هـ، 2006م) "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض" اتضحت عدة نتائج كان من أهمها:

1. مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط خاصة فيما يتعلق بإعداد جداول المناوبة والإشراف وتوزيع الحصص (البرنامج) وتوزيع الطلاب في الشعب الصفية المختلفة.

2. مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة. أي في الإشراف على سير العمل ومتابعة الطلاب وتبادل الزيارات بين المعلمين.

3. لم يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة (المدراء) إزاء تفويضهم في بعدي التخطيط والتنظيم يعود أو يعزى لمدى خدمتهم في العمل أو الدورات التدريبية أو حجم المدرسة.

4. لكن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض المدراء لبعدي الإشراف الفني والتقييم تعزى لاختلاف حجم المدرسة لصالح حجم المدارس الكبيرة.

وكانت من أهم نتائج دراسة الصغير عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتطوير نظرة مدير المدرسة للعاملين (المرؤوسين) تحت إدارته حتى يقوم بتقديرهم ويعترف بكفاءتهم ونضجهم المهني وقدرتهم بالتالي على تنفيذ ما يفوض إليهم من أعمال وما يحققه التفويض من ثقة متبادلة بين المدير والمعلمين.

لقد قامت البوسعيدى (2001) بدراسة "التفويض المتوقع والفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان" من وجهة نظر مساعديهم والمعلمين الأوائل واختلاف هذه الجهات

باختلاف المسمى الوظيفي للمساعدين والمعلمين الأوائل وجنسهم وخبرتهم ومناطقهم التعليمية. وكان من أهم النتائج ما يلي:

1. ترى عينة الدراسة أن المدراء ملتزمون بأسس التفويض ويمارسون التفويض بشكل كبير.
2. توجد فروق دالة إحصائياً في مدى التزام المدراء بأسس التفويض تعزى للمسمى الوظيفي وتعزى للجنس ولصالح الإناث. ولم توجد فروق دالة إحصائياً لمدى التزام المديرين بأسس التفويض تعزى لمتغير الخبرة العملية. وهنا أوجدت ضرورة تطوير التفويض الفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية مبررات تدريبية.

رأت البركاتي (2002) في "ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة" إن الاعتقاد بتفويض السلطة في الجانب الإداري لعينة من 234 مشرفة تربوية من خلال إتباع المنهج المسحي للدراسة كان بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط (3.89). إلا أن النتائج أوضحت أنه ضعيف جداً في الواقع على عكس النتائج الظاهرة في الجانب الفني حيث كانت عالية جداً (4.1) في الاعتقاد ومتوسطة في المجلد على أرض الواقع. الأمر الذي يوصي بالعمل على زيادة ممارسة التفويض.

وتتوافق معها دراسة الكعكي (2005) "الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية". أنه وبالرغم من أن واجبات ومهام رئيسات أقسام كليات البنات التربوية قد حُددت في اللائحة التنظيمية لكليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية في ضوء الأهداف العامة للكلية. إلا أنها بقيت عامة وغير مفصلة مما دعا إلى الحاجة الماسة لإجراء بحث ميداني - باستخدام عينة عشوائية و توزيع استبيانات وإجراء مقابلات شخصية مع فئة منهم- يهدف إلى توصيف وظيفة رئيسة القسم ووكيلتها والسكرتارية التابعة لها. إن هذا

التوصيف للجهاز الإداري سيبدد الغموض لدى أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي سيزيد من فاعلية أداء الطرفين.

أما في دراسة الهاجري، (1426هـ، 2005) التي فحص فيها "ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم". من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين. تبين أنهم يمارسون صلاحياتهم الإدارية بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر المدراء والمعلمين. كذلك الأمر بالنسبة لصلاحياتهم الكلية أما فيما يتعلق بالصلاحيات الفنية فهم يمارسونها بدرجة كبيرة، وأوضحت الدراسة بعض مجالات الصلاحيات التي يأمل أفراد العينة أن تمنح للمديرين على عدة مستويات على حد سواء الإدارية والفنية، وهذا ما يؤكد أن من معيقات فعالية التفويض لدى المدراء يكون ناتجاً أحياناً من السلطات الأعلى أي من التشريعات والأنظمة في وزارة التربية والتعليم. وهنا طالب الباحث بإعادة النظر فيها للتوسع في إعطاء المدراء صلاحيات في مجالات العمل الإدارية والفنية والمالية والاجتماعية.

كما قامت مقبل (2003) بدراسة درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية منطقة شمال عمان بتفويض السلطة في مدارسهم كما يراها المعلمون. كانت الدراسة تبحث في درجة التزام المدراء بتفويض السلطة في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والفروق في درجة التزامهم تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

فكانت النتائج أن المعلمين يرون أن المدراء ملتزمون بتفويض السلطة بدرجة كبيرة وفي المجالات مرتبة تنازلياً الفني فالاجتماعي ثم الإداري، ولم تكن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الأداء على الدرجة الكلية والمجالات الثلاثة تعزى لمتغير الخبرة.

أما دراسة ناجي (2005) التي تناولت درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها و علاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الاردن.

وكانت على عينة بلغت (337) فرداً من الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم. كانت النتائج أن درجة ممارسة الإداريين للتفويض السلطة كان عالياً وأن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عالياً وعلى جميع المجالات وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين فهم الإداريين للتفويض وفهمهم لممارستها. بين كفاءة اتخاذ القرار الإداري. كما أظهرت النتائج. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق في مجال فهم الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل وأنه توجد كذلك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الممارسة تعزى لمكان العمل ولصالح الإداريين في مديريات التربية والتعليم.

ملخص الدراسات السابقة:

تخلص الباحثة من المراجعة السابقة إلى أنه قد أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التفويض بهدف التعرف على مدى ممارسة المدراء للتفويض الهاجري، (1426هـ، 2005) والبوسعيدي (2001) والصغير (1427هـ، 2006م) وأي المجالات الإدارية من إدارية وفنية واجتماعية حصلت على أعلى متوسط من الإجابات الكلية للمرؤوسين منها دراسة مقبل (2003) وكذلك التعرف على أثر التفويض في بيئة العمل والصحة التنظيمية السائدة في المؤسسة سواء التعليمية منها وغير التعليمية. كما وهدفت بعض الدراسات إلى فحص أثر المتغيرات الشخصية - التنظيمية أو/و العمر، الخبرة، التدريب، حجم المدرسة أو المؤسسة، المؤهل العلمي للمدير أو الرئيس على واقع التفويض في المؤسسات العامة والخاصة والتعليمية.

فعند استخدام أدوات مثل الاستبانات المطورة والمحكمة أو المقابلات الفردية مع المدراء والرؤساء أو جماعية مركزة (Focus group) لبعض المعلمين لقياس مدى أو مستوى ممارسة الإداريين والمدراء للتفويض وُجد أن هؤلاء لديهم وعي عن التفويض وأثره الإيجابي على شخصهم

من جهة وعلى بيئة العمل وعلى نضج المرؤوسين مهنيًا من جهة أخرى، غير أنه ظهرت الحاجة إلى تكثيف العمل مع المدراء والإداريين لزيادة معرفتهم لطرق وأساليب تطبيق التفويض في مؤسساتهم وتدريبهم لكيفية إتباع أساليب قيادية وإدارية مختلفة حسب احتياج كل مرؤوس داخل الهيكلية التنظيمية للمؤسسة ليصل به إلى نضج وظيفي مهني عالٍ يمكن المدير من تفويضه في مهام تخفف عبء العمل عليه وتدفع إنجازات المؤسسة نحو التقدم وترفع من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل لدى المرؤوس بل وكفاءة أداء العمل وصيرورته داخل المؤسسة سواء التعليمية منها وغير التعليمية.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأن درست الباحثة 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.

الفصل الثالث المنهجية والإجراءات

منهج الدراسة.

مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة.

أدوات الدراسة.

صدق الأداة.

ثبات الأداة.

المعالجة الإحصائية

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها بالإضافة إلى وصف لأدوات الدراسة وصدقها وثباتها وإجراءاتها، وكذلك يتناول المعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المجمعة.

منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة منهج بحثي مختلط (Mixed Method Design) من المنهج الوصفي المسحي؛ الوصفي لملائمة طبيعة الدراسة ونوعيتها والمسحي لاستخدامها الاستبيانات. والمنهج الكيفي لاستخدامها المقابلات المعمقة لجمع المعلومات من المدرء والمعلمين.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مدرء ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس في المرحلتين الأساسية العليا (مرحلة التمكين وهي من الصف السابع حتى العاشر) والثانوية (مرحلة الانطلاق وتشمل الصفين الحادي والثاني عشر الأكاديمي والمهني) لكن اختصت الدراسة على مدارس التعليم الأكاديمي فقط في مدارس مديرية القدس الشرقية للعام الدراسي 2012/2011م.

تتكون مدارس مديرية القدس الشرقية من المدارس الحكومية (التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية والأوقاف) والمدارس الخاصة ومدارس وكالة الغوث الدولية، والبالغ عددها (76) مدرسة، منهم (28) مدارس تابعة للسلطة الوطنية، و(41) مدرسة خاصة، و(7) مدارس تابعة لوكالة الغوث الدولية.

يعمل بها (1048) معلم ومعلمة؛ (485) معلمة في مدارس الحكومة، (496) معلمة في المدارس الخاصة، و(67) معلمة في مدارس الوكالة، ويدير هذه المدارس 76 مديرة.

عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (42) مدير ومديرة بنسبة (55.3%)، و(608) معلم ومعلمة بنسبة (58%) من حجم المجتمع. يوضح الجدول (2-أ) مجتمع وعينة الدراسة للمدرء والمعلمين.

جدول رقم (2 - أ): مجتمع وعينة الدراسة للمدراء والمعلمين حسب السلطة المشرفة

عدد المدراء		عدد المعلمون		عدد المدارس		السلطة المشرفة
العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	
16	28	278	485	16	28	الحكومة
21	41	275	496	21	41	الخاصة
5	7	55	67	5	7	الوكالة
42	76	608	1048	42	76	المجموع

تم اختيار عينة المعلمين بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات من مجتمع الدراسة العاملين في مدارس الحكومة (278) معلم ومعلمة بنسبة (57.3%) و(275) معلم ومعلمة في المدارس الخاصة بنسبة (55.4%) و(55) معلم ومعلمة من مدارس وكالة الغوث بنسبة (82%).

بلغ عدد المدراء (42) مدير ومديرة بنسبة (55.2%) من حجم مجتمع الدراسة، منهم (16) مدير ومديرة لمدارس الحكومة، و(21) مدير ومديرة لمدارس الخاصة، و(5) مدراء ومديرات من مدارس الوكالة. والجدول رقم (2- ب) يوضح خصائص العينة الديمغرافية مشتملاً على متغيرات الدراسة المستقلة وهي عدد سنوات الخبرة للمدراء والمعلمين والسلطة المشرفة على المدرسة وحجم المدرسة.

جدول (2 - ب): الخصائص الديمغرافية للعينة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة		
5-1	168	27.6
10-6	174	28.6
11 فأكثر	264	43.4
عدد طلبة المدرسة		
200	89	14.6
300-201	110	18.0
500-301	177	29.1
+501	225	37.0
السلطة المشرفة		
السلطة	278	45.7
الوكالة	55	9.0
الخاصة	275	45.2

أدوات الدراسة:

لجمع بيانات الدراسة استخدمت الباحثة أداتين هما:

الأداة الأولى:

استبانتيين إحداهما موجهة للمدراء والأخرى للمعلمين تم تطويرهما بناءً على مراجعة الباحثة للأدب التربوي ذي العلاقة منها (دويكات، 2000)، و(ذياب، 2004). وقد تكونت كل استبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: عبارة عن معلومات عامة عن المبحوثين من حيث:

- المهنة (معلم، مدير).
- عدد سنوات الخبرة في منصب مدير أو معلم (من 1 حتى 5 سنوات، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).
- حجم المدرسة (عدد طلبة المدرسة) (200 طالب/ة، 300-201 طالب/ة، 500-301 طالب/ة، 501 طالب/ة فأكثر).
- السلطة المشرفة على المدرسة (حكومة، خاصة، وكالة).

الجزء الثاني:

تضمن الجزء الثاني لكل من الاستبانتيين 60 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية وهي الإدارية والفنية والاجتماعية.

المجال الإداري من الفقرة رقم (1 حتى 28) والمجال الفني من (29 حتى 47)، والمجال الاجتماعي من (48 وحتى 60). استخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة وتدرج تنازلياً على النحو التالي: بدرجة كبيرة جداً وقيمتها (5) درجات، وبدرجة كبيرة وقيمتها (4) درجات، وبدرجة متوسطة وقيمتها (3) درجات، وبدرجة قليلة وقيمتها درجتين، وبدرجة قليلة جداً وقيمتها درجة واحدة. والملحقين رقم (1 و 2) يوضحان الاستبانتيين بشكلهما الأولي.

الأداة الثانية في الدراسة:

المقابلة الفردية المنظمة للمدراء وشملت تسعة أسئلة تم صياغتها لتتناسب والاستبانة وبعض جوانب الأدب التربوي من المسؤولية والمساءلة وأثر التفويض. تم اعتماد أسئلة المقابلة في النقاش الأولي للباحثة مع لجنة النقاش. وكان الهدف من المقابلة مقارنة استجابات المدراء على أسئلة المقابلة من بعد استجاباتهم على الاستبانة وفحص التوافق والتعارض بينهما.

صدق الأداة Validity:

تأكدت الباحثة من صدق الأداة (استبانتي الدراسة) بطريقتين هما:

الأولى: صدق المحتوى Content Validity (عن طريق صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه وممن هم على راس عملهم وذوي خبرة واسعة وعددهم (7) محكمين يعملون في عدة جامعات فلسطينية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحات المحكمين السبعة.

ولتوزيع الفقرات في المجالات الرئيسية بشكل نهائي قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي (Factor Analysis) للاستبانة التي وزعت على عينة استطلاعية وبالبالغ حجمها (30) معلم ومعلمة وثلاثة مدراء من السلطات المشرفة الثلاث (الحكومة والخاصة والوكالة) من مجتمع الدراسة وليس من عينتها باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS). فاستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (53) فقرة في ضوء تعديلات المحكمين موزعة على ثلاثة مجالات بعد التحليل العاملي على النحو التالي:

- المجال الأول:** المجال الإداري من الفقرة 1 حتى 17
- المجال الثاني:** المجال الفني من الفقرة 18 حتى 35.
- المجال الثالث:** المجال الاجتماعي من الفقرة 36 حتى 53

فيما يلي تعريف المجالات الثلاثة إجرائياً :

المجال الإداري: هو المجال الذي يتعلق بمجموعة من العمليات المنسقة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم التي تمكن المنظمة والعاملين فيها من إنجاز العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

المجال الفني: هو المجال المختص بالمهام المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمنظمة التعليمية و بالمسار الوظيفي للعاملين فيها على مستوى المعلمين و العاملين و جميع متطلباتهم بما في ذلك تطورهم المهني وتوثيق و تسيير العمل بداخلها.

المجال الاجتماعي: هو المجال المتعلق بالتواصل والتعاون بين المجموعات العاملة في المنظمة التربوية من إدارة ومعلمين وطلاب وعاملين والذي يدعم العلاقات الاجتماعية بينهم لخلق بيئة تنظيمية صحية وأمنة داعمة للتعليم والتعلم.

والملحق رقم (3) يوضح مجالات الاستبانة وفقراتها بصورتها النهائية.

والملحق رقم (4) يوضح مجالات الاستبانة وفقراتها بصورتها النهائية للمدراء.

والملحق رقم (5) يوضح مجالات الاستبانة وفقراتها بصورتها النهائية للمعلمين.

ثبات الأداة Reliability:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة - الاستبانة (الاتساق الداخلي للاستبانة) بتطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية التي اختيرت بالطريقة العشوائية والبالغ حجمها (30) معلم ومعلمة وثلاثة مدراء من السلطات المشرفة الثلاث (الحكومة والخاصة والوكالة) من مجتمع الدراسة وليس من عينتها.

فتم قياس ثبات الأداة الكلية والمجالات عن طريق قياس معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث بلغت (0.95) للأداة الكلية المستخدمة للمدراء وأيضاً بلغت (0.96) للأداة الكلية المستخدمة للمعلمين. كما هو موضح في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3): معامل كرونباخ ألفا لثبات الأدوات والمجالات

عنوان المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
ثبات أداة المدراء	42	53	0.95
المجال الإداري	42	17	0.92
المجال الفني	42	18	0.90
المجال الاجتماعي	42	18	0.89
ثبات أداة المعلمين	608	53	0.96
المجال الإداري	608	17	0.93
المجال الفني	608	18	0.91
المجال الاجتماعي	608	18	0.90

المعالجة الإحصائية:

بعد تفريغ (608) استبانة للمعلمين و(42) استبانة للمدراء تم تحليل الاستجابات من خلال برنامج

(SPSS) الإحصائي، وتم استخدام الاختبارات التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على

الاستبانة. واعتبرت درجة تقييم المستجيب كالتالي:

مستوى تفويض الصلاحيات	المتوسط الحسابي
منخفض	2.33 - 1
متوسط	3.67 - 2.34
عالي	5 - 3.68

2. تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis Of Variance) لاختبار الفرضيات (عند

المستوى $\alpha \geq 0.05$) لفحص أثر الخبرة والجهة المشرفة وحجم المدرسة على تفويض المدير

للسلطة من وجهة نظر المدراء والمعلمين.

3. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات العينة لمعرفة مصدر الفروق في المتوسطات

(من أي متغير).

الفصل الرابع عرض النتائج

عرض نتائج الدراسة الكمية.

عرض نتائج الدراسة الكيفية.

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة حول مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين. وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول:

ما مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء؟

للإجابة عن السؤال استخرجت الإعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء في مجالات الدراسة والدرجة الكلية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4). حيث يتضح من المعطيات الواردة أن مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التفويض في الدرجة الكلية (3.66)، مع انحراف معياري (0.60). وقد جاء في مقدمته: التفويض في المجال الاجتماعي بمتوسط (3.9)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الفني و متوسطه (3.6)، فالمجال الإداري وكان متوسطه (3.43)، وذلك موضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) الإعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية و الرتب لمجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء في مجالات الدراسة والدرجة الكلية:

المرتبة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإعداد	المجالات
3	68.6	0.80	3.43	42	الأول: الإداري
2	72.0	0.70	3.60	42	الثاني: الفني
1	78.4	0.64	3.92	42	الثالث: الاجتماعي
	73.2	0.60	3.66	42	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (5) مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء في المجال الإداري مرتبة حسب الأهمية. وقد جاء في مقدمتها: دراسة المشكلات السلوكية للطلبة بالتعاون مع المرشد التربوي، تلاه في المرتبة الثانية استدعاء أولياء امور الطلبة لحل المشكلات السلوكية، ثم المرتبة الثالثة مقابلة مربي الصفوف لأولياء الامور للرد على استفساراتهم حول انبائهم فالمرتبة الرابعة إعداد جدول مراقبة الامتحانات وبعد ذلك كانت فقرة حل مربي الصفوف للمشكلات السلوكية في المرتبة الخامسة. وذلك كما هو موضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في

مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء لفقرات المجال الإداري مرتبة حسب الأهمية:

رقم الفقرة	مستوى التفويض في المجال الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
6	دراسة المشكلات السلوكية للطلبة بالتعاون مع المرشد التربوي	4.00	0.91	1
11	استدعاء اولياء امور الطلبة لحل المشكلات السلوكية	3.90	1.03	2
13	مقابلة مربى الصفوف لأولياء الامور للرد على استفساراتهم حول ابنائهم	3.88	1.01	3
2	إعداد جدول مراقبة الامتحانات	3.83	1.16	4
12	حل مربى الصفوف للمشكلات السلوكية	3.80	0.80	5
3	متابعة دوام المعلمين	3.66	1.35	6
15	الإشراف على تنسيق الأنشطة اللامنهجية مع المجتمع المحلي	3.64	1.05	7
17	تبليغ الكتب الصادرة عن مكتب التربية والتعليم للسلطة التي تشرف على المدرسة الى المعلمين	3.52	1.17	8
16	المساهمة في برامج مؤسسات المجتمع المحلي	3.47	1.01	9
7	تحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين	3.45	1.19	10
14	الإشراف على تنفيذ برامج مجلس الاباء والمعلمين	3.33	1.14	11
5	متابعة دفاتر العلامات لمختلف المواد الدراسية	3.11	1.58	12
4	الإشراف على تحضير المعلمين لحصصهم اليومية	3.09	1.52	13
9	القيام بالزيارات الصفية لبعض المعلمين كل حسب تخصصه	3.07	1.45	14

ويوضح الجدول رقم (6) مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في

مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء في المجال الفني مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: توزيع الطلاب على الشعب في بداية العام الدراسي، تلاه في المرتبة الثانية: الإشراف على توفير المواد الخام للوسائل التعليمية، ثم في المرتبة الثالثة: إصدار اللجنة الصحية نشرات توعية صحية للطلبة. وفي المرتبة الرابعة: إشراف اللجنة الصحية على نظافة المقصف المدرسي ثم كانت الفقرة شراء اللجنة المالية ما يلزم المختبر من أدوات للعملية التعليمية بناءً على تقديرات معلمي

العلوم في المرتبة الخامسة أما في المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة التي تُعنى بـ"متابعة اقتراحات الطلبة" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء لفقرات المجال الفني مرتبة حسب الأهمية:

رقم الفقرة	مستوى التفويض في المجال الفني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
21	توزيع الطلاب على الشعب في بداية العام الدراسي	4.16	1.16	1
32	الإشراف على توفير المواد الخام للوسائل التعليمية	4.02	0.89	2
22	إصدار اللجنة الصحية نشرات توعية صحية للطلبة	3.85	1.04	3
23	إشراف اللجنة الصحية على نظافة المقصف المدرسي	3.83	1.08	4
24	شراء اللجنة المالية ما يلزم المختبر من أدوات للعملية التعليمية بناء على تقديرات معلمي العلوم	3.78	1.15	5
27	شراء اللجنة المالية المواد الخام اللازمة لعمل الوسائل التعليمية	3.77	1.13	6
20	إعداد البيانات الإحصائية المطلوبة لمكتب التربية والتعليم للسلطة التي تشرف على المدرسة	3.73	1.03	7
29	معلمي اللغة العربية بالإشراف على إصدار المجلة المدرسية	3.73	1.06	8
31	مربي الصفوف بتحويل الطلاب الذين يعانون من أمراض إلى العيادات الصحية	3.71	1.06	9
28	شراء اللجنة المالية ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية	3.59	1.03	10
25	شراء اللجنة المالية ما يلزم المكتبة من كتب بناء على تقديرات أمين المكتبة	3.54	1.27	11
18	تحديد لجان الجرد السنوي	3.52	1.19	12
19	الإشراف على أعمال الصيانة في المدرسة	3.47	1.29	13
35	متابعة تنفيذ اقتراحات الطلبة	3.42	0.96	14

ثم يوضح الجدول رقم (7) مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء في المجال الاجتماعي مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: الإشراف على النشاطات الدينية في المناسبات الدينية، تلاه في المرتبة الثانية تحديد معلمي العلوم حاجات المختبر وفق تقديراتهم لمتطلبات تنفيذ المنهاج فالمرتبة الثالثة مربي الصفوف بتعبئة السجلات التراكمية للطلبة وتحديثها باستمرار ثم في المرتبة الرابعة اللجنة الفنية

للتحضير للحفل المدرسي لنهاية العام الدراسي وكانت فقرة إشراف معلمي العلوم على المعرض العلمي في المرتبة الخامسة. أما المرتبة الأخيرة في المجال الاجتماعي فكانت أعمال لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية وذلك كما هو موضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب والنسب المئوية لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء في المجال الاجتماعي مرتبة حسب الأهمية:

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التفويض في المجال الاجتماعي	رقم الفقرة
1	0.81	4.30	الإشراف على النشاطات الدينية في المناسبات الدينية	50
2	0.89	4.21	تحديد معلمي العلوم حاجات المختبر وفق تقديراتهم لمتطلبات تنفيذ المنهاج	44
3	1.07	4.14	مربي الصفوف بتعبئة السجلات التراكمية للطلبة وتحديثها باستمرار	49
4	0.89	4.07	اللجنة الفنية للتحضير للحفل المدرسي لنهاية العام الدراسي	52
5	0.90	4.04	إشراف معلمي العلوم على المعرض العلمي	42
6	0.90	4.04	الإشراف على النظام المدرسي	41
7	1.04	4.02	المعارض الفنية لمعلمي التربية الفنية	48
8	1.04	4.02	الإشراف على طابور الصباح	39
9	1.25	4.02	إعداد جدول المناوبة الاسبوعي	38
10	1.11	3.97	الانشطة الاجتماعية للجنة الاجتماعية	53
11	1.02	3.97	المرشد التربوي بمتابعة مشكلات الطلبة السلوكية	51
12	0.94	3.92	تنسيق معلم الرياضة للأنشطة الرياضية الخارجية	43
13	1.18	3.76	اللجنة الثقافية النشاط الثقافي	47
14	1.25	3.71	أعمال لجان الطلبة لمختلف الانشطة المدرسية	46

السؤال الثاني:

ما مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس

الشرقية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال استخرجت الإعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

والنسب المئوية لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس

الشرقية من وجهة نظر المعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية، وذلك كما هو موضح في

الجدول رقم (8). حيث يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (8) أن مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التفويض على الدرجة الكلية (3.46)، مع انحراف معياري (0.66). وقد جاء في مقدمته: التفويض في المجال الاجتماعي، تلاه المجال الإداري، فالفني. وذلك كما هو موضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): الإعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية و الرتب لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية:

الرتبة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإعداد	مجالات الدراسة
2	66.6	0.86	3.33	608	الأول: الإداري
3	66.4	0.74	3.32	608	الثاني: الفني
1	75.0	0.69	3.75	608	الثالث: الاجتماعي
	69.2	0.66	3.46	608	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (9) مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في المجال الإداري مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: استدعاء أولياء أمور الطلبة لحل المشكلات السلوكية، تلاه في المرتبة الثانية مقابلة مربّي الصفوف لأولياء الأمور للرد على استفساراتهم حول أبنائهم ثم المرتبة الثالثة لمتابعة دوام المعلمين. فالمرتبة الرابعة متابعة دوام المعلمين ثم إعداد جدول مراقبة الامتحانات وكانت فقرة دراسة المشكلات السلوكية للطلبة بالتعاون مع المرشد التربوي في المرتبة الخامسة. وكانت الفقرات؛ حضور مشاهدات لحصص المعلمين، والتفويض في تقييم أداء مجموعة من المعلمين وعقد بعض الاجتماعات مع المعلمين هي آخر فقرات المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين حيث

كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي هي: (2.99) و(2.91) و(2.86) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في المجال الإداري مرتبة حسب الأهمية:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التفويض في المجال الإداري	رقم الفقرة
1	1.14	3.72	استدعاء أولياء أمور الطلبة لحل المشكلات السلوكية	11
2	1.07	3.71	مقابلة مربّي الصفوف لأولياء الأمور للرد على استفساراتهم حول ابنائهم	13
3	1.36	3.70	متابعة دوام المعلمين	3
4	1.33	3.69	إعداد جدول مراقبة الامتحانات	2
5	1.11	3.68	دراسة المشكلات السلوكية للطلبة بالتعاون مع المرشد التربوي	6
6	1.03	3.66	حل مربّي الصفوف للمشكلات السلوكية	12
7	1.19	3.57	تبليغ الكتب الصادرة عن مكتب التربية والتعليم للسلطة التي تشرف على المدرسة الى المعلمين	17
8	1.15	3.27	الإشراف على تنسيق الأنشطة اللامنهجية مع المجتمع المحلي	15
9	1.46	3.22	الإشراف على تحضير المعلمين لحصصهم اليومية	4
10	1.43	3.12	متابعة دقاتر العلامات لمختلف المواد الدراسية	5
11	1.13	3.11	المساهمة في برامج مؤسسات المجتمع المحلي	16
12	1.20	3.08	تحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين	7
13	1.335	3.06	القيام بالزيارات الصفية لبعض المعلمين كل حسب تخصصه	9
14	1.21	3.04	الإشراف على تنفيذ برامج مجلس الآباء والمعلمين	14
15	1.30	2.99	حضور مشاهدات لحصص المعلمين	8
16	1.29	2.91	في تقويم أداء مجموعة من المعلمين	10
17	1.36	2.86	عقد بعض الاجتماعات مع المعلمين	1

ويوضح الجدول رقم (10) مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية

في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في المجال الفني مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: توزيع الطلاب على الشعب في بداية العام الدراسي، ثم في المرتبة الثانية شراء اللجنة المالية ما يلزم المختبر من أدوات للعملية التعليمية بناء على تقديرات معلمي العلوم ثم المرتبة الثالثة مربّي الصفوف بتحويل الطلاب الذين يعانون من أمراض إلى العيادات الصحية تلاه في المرتبة

الرابعة إشراف اللجنة الصحية على نظافة المقصف المدرسي وكانت فقرة إصدار اللجنة الصحية نشرات توعية صحية للطلبة في المرتبة الخامسة. لكن الفقرتين الأخيرتين في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين كانتا على التوالي: اللجنة الاجتماعية بالإشراف على عوائد صندوق الطالب بمتوسط حسابي بلغ (2.96) ومعلمي اللغة الانجليزية بترجمة الكتب الصادرة عن دائرة التربية والتعليم باللغة الانجليزية إلى اللغة العربية بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في

مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في المجال الفني مرتبة حسب الأهمية:

رقم الفقرة	مستوى التفويض في المجال الفني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
21	توزيع الطلاب على الشعب في بداية العام الدراسي	3.69	1.11	1
24	شراء اللجنة المالية ما يلزم المختبر من أدوات للعملية التعليمية بناء على تقديرات معلمي العلوم	3.54	1.09	2
31	مربي الصفوف بتحويل الطلاب الذين يعانون من أمراض الى العيادات الصحية	3.54	1.13	3
23	إشراف اللجنة الصحية على نظافة المقصف المدرسي	3.48	1.15	4
22	إصدار اللجنة الصحية نشرات توعية صحية للطلبة	3.48	1.12	5
25	شراء اللجنة المالية ما يلزم المكتبة من كتب بناء على تقديرات امين المكتبة	3.44	1.16	6
32	الإشراف على توفير المواد الخام للوسائل التعليمية	3.42	1.11	7
28	شراء اللجنة المالية ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية	3.36	1.14	8
20	إعداد البيانات الإحصائية المطلوبة لمكتب التربية والتعليم للسلطة التي تشرف على المدرسة	3.36	1.25	9
29	معلمي اللغة العربية بالإشراف على إصدار المجلة المدرسية	3.35	1.13	10
19	الإشراف على أعمال الصيانة في المدرسة	3.35	1.26	11
27	شراء اللجنة المالية المواد الخام اللازمة لعمل الوسائل التعليمية	3.35	1.18	12
35	متابعة تنفيذ اقتراحات الطلبة	3.24	1.08	13
26	جمع اللجنة المالية التبرعات المدرسية	3.24	1.22	14
34	الإشراف على تشكيل مجلس الطلبة	3.04	1.27	15
18	تحديد لجان الجرد السنوي	3.00	1.24	16
33	اللجنة الاجتماعية بالإشراف على عوائد صندوق الطالب	2.96	1.22	17
30	معلمي اللغة الانجليزية بترجمة الكتب الصادرة عن دائرة التربية والتعليم باللغة الانجليزية الى اللغة العربية	2.85	1.24	18

يوضح الجدول رقم (11) مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في المجال الاجتماعي مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: الإشراف على طابور الصباح، تلاه في المرتبة الثانية الإشراف على النظام المدرسي. ثم في المرتبة الثالثة المرشد التربوي بمتابعة مشكلات الطلبة السلوكية. ثم في المرتبة الرابعة اللجنة الفنية للتحضير للحفل المدرسي لنهاية العام الدراسي. وكانت فقرة النشاطات الدينية في المناسبات الدينية في المرتبة الخامسة. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في

مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين في المجال الاجتماعي مرتبة حسب الأهمية:

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التفويض في المجال الاجتماعي	رقم الفقرة
1	1.05	4.08	الإشراف على طابور الصباح	39
2	1.08	4.00	الإشراف على النظام المدرسي	41
3	1.05	3.95	المرشد التربوي بمتابعة مشكلات الطلبة السلوكية	51
4	1.06	3.90	اللجنة الفنية للتحضير للحفل المدرسي لنهاية العام الدراسي	52
5	1.05	3.88	النشاطات الدينية في المناسبات الدينية	50
6	1.24	3.87	إعداد جدول المناوبة الأسبوعي	38
7	1.02	3.85	تحديد معلمي العلوم حاجات المختبر وفق تقديراتهم لمتطلبات تنفيذ المنهاج	44
8	1.13	3.82	مربي الصفوف بتعبئة السجلات التراكمية للطلبة وتحديثها باستمرار	49
9	1.04	3.81	إشراف معلمي العلوم على المعرض العلمي	42
10	1.07	3.79	الانشطة الاجتماعية للجنة الاجتماعية	53
11	1.11	3.73	تنسيق معلم الرياضة للأنشطة الرياضية الخارجية	43
12	1.32	3.72	متابعة دقاتر الحضور والغياب للطلبة التي يعدها مربو الصفوف	40
13	1.28	3.60	إعداد جدول الأشغال اليومي	37
14	1.07	3.58	اللجنة الثقافية النشاط الثقافي	47
15	1.17	3.54	المعارض الفنية لمعلمي التربية الفنية	48
16	1.28	3.51	إعداد الجدول المدرسي وفق الاسس والتعليمات المدرسية	36
17	1.127	3.51	أعمال لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية	46
18	1.31	3.27	نشاطات الكشافة والمرشدات	45

يتضح من معطيات الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات مدراء مدارس مديرية القدس الشرقية على مجالات استبانة تفويض السلطة تتوافق مع المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي مدارس مديرية القدس الشرقية على مجالات استبانة تفويض السلطة حيث تعتبر متوسطة في الدرجة الكلية. بلغ المتوسط الحسابي للمدراء 3.66 وللمعلمين كانت 3.46. ويتفق كذلك المدراء والمعلمين في أن تفويض المدراء يتركز في المجال الاجتماعي بالدرجة الأولى. فيما يرى المدراء أنفسهم يفوضون بعد ذلك في المجال الفني ثم في المجال الإداري، بينما يرى المعلمون مدراءهم يفوضون في المرتبة الثانية في المجال الإداري فالمجال الفني. والجدول رقم (12) يوضح ذلك. وبهذه النتيجة تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الثالث.

الجدول (12) الإعداد و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لمستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية و الثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء و المعلمين

المرتبة		%		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الإعداد المجالات
المعلمين	المدراء	المعلمين	المدراء	المعلمين	المدراء	المعلمين	المدراء	
608	42	608	42	608	42	608	42	
2	3	66.6	68.6	0.86	0.80	3.33	3.43	الأول: الإداري
3	2	66.4	72.0	0.74	0.70	3.32	3.60	الثاني: الفني
1	1	75.0	78.4	0.69	0.64	3.75	3.92	الثالث: الاجتماعي
		69.2	73.2	0.66	0.60	3.46	3.66	الدرجة الكلية

فرضيات الدراسة

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع:

هل يوجد أثر للخبرة والسلطة المشرفة وحجم المدرسة على مستوى تفويض السلطة لدى المدراء من وجهة نظر المدراء والمعلمين؟ انبثقت ست فرضيات من وجهة نظر المدراء والمعلمين وهي:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات استجابة المدراء على بنود مجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يعرض الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة المستخدمة لمستوى تفويض السلطة حسب عدد سنوات خبرة المدراء حيث بلغ المتوسط الحسابي في الدرجة الكلية لجميع مجالات الاستبانة للمدراء ذوي سنوات خبرة (11+) بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.43) وكان في المرتبة الأولى تلاه في المرتبة الثانية المدراء ذوي سنوات (10-6) بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.54) ثم جاء المدراء ذوي السنوات (5-1) في المرتبة الثالثة حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51). من الملاحظ من معطيات الجدول أن المدراء ذوي سنوات الخبرة (11+) حصلوا على أعلى متوسطات حسابية في المجالات الثلاث. كان المجال الاجتماعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98) تلاه المجال الإداري بمتوسط حسابي (3.83) بينما كانت المرتبة الثالثة من نصيب المجال الفني و بمتوسط حسابي (3.71) كما هو موضح في الجدول رقم (13)

جدول رقم (13). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة لمجالات الدراسة الثلاث في المدارس الأساسية

العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

مجالات الدراسة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداري	5-1	12	3.26	0.58
	10-6	10	3.11	1.07
	+11	18	3.83	0.61
الفني	5-1	12	3.42	0.49
	10-6	10	3.56	1.03
	+11	18	3.71	0.61
الاجتماعي	5-1	12	3.83	0.83
	10-6	10	3.93	0.61
	+11	18	3.98	0.44
الدرجة الكلية	5-1	12	3.51	0.55
	10-6	10	3.54	0.84
	+11	18	3.84	0.43

ولإيجاد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات في الجدول السابق ذات دلالة احصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية حيث كانت قيمة $F = 1.441$ عند مستوى دلالة 0.25 وهي قيمة أكبر من $\alpha \geq 0.05$ ، وكذلك لم تكن هناك فروق دالة احصائية للمجال الفني الذي بلغت فيه قيمة (ف) (0.625) عند مستوى (0.541)، أيضاً للمجال الاجتماعي بلغت قيمة (ف) (0.214) عند مستوى (0.809). فقط وجدت فروقات في المجال

الإداري حيث بلغت قيمة (ف) (3.793) عند مستوى (0.032) وهي أصغر من قيمة $\alpha \geq 0.05$

وبذلك ترفض الفرضية لهذا المجال. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار (LSD).

جدول رقم (14). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في متوسطات مجالات مستوى

تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية والدرجة الكلية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير

سنوات الخبرة:

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.032	3.793	2.108	4.216	2	بين المجموعات	الإداري
		0.556	20.565	37	داخل المجموعات	
		-----	24.782	39	المجموع	
0.541	0.625	0.316	0.633	2	بين المجموعات	الفني
		0.506	18.735	37	داخل المجموعات	
		-----	19.368	39	المجموع	
0.809	0.214	0.083	0.166	2	بين المجموعات	الاجتماعي
		0.389	14.419	37	داخل المجموعات	
		-----	14.575	39	المجموع	
0.250	1.441	0.506	1.012	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.351	12.992	37	داخل المجموعات	
		-----	14.004	39	المجموع	

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (15) أن الفروق في مستوى تفويض السلطة

في المجال الإداري في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر

المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت بين المدراء ذوي سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر و(1-5)

سنوات والتي جاءت من الفئة الأولى ذات السنوات 11 فأكثر. وكذلك ظهرت فروق بين المدراء

ذوي 11 سنة فأكثر والمدراء ذوي سنوات الخبرة (6-10)، وكانت لصالح المدراء ذوي سنوات الخبرة 11 فأكثر حيث كان مستوى تفويض السلطة عندهم في المجال الإداري أعلى. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15). نتائج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة

10-6	5-1	سنوات الخبرة	مجالات الدراسة
0.72810*	0.57026*	+11	الإداري

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات استجابة المدراء على بنود مجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة.

يعرض الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة المستخدمة لمستوى تفويض السلطة حسب حجم المدرسة من وجهة نظر المدراء حيث بلغ المتوسط الحسابي في الدرجة الكلية لجميع مجالات الاستبانة أن المدارس ذات عدد طلاب (301-500) كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (4.02) تلاها المدارس ذات عدد الطلاب (300-201) بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.68) ثم في المرتبة الثالثة كانت المدارس ذات عدد الطلاب (+501) بمتوسط حسابي للدرجة الكلية بلغ (3.52) وكانت في المرتبة الرابعة للمتوسطات الحسابية للدرجة الكلية البالغة (3.20) للمدارس ذات عدد الطلاب (200) طالب. أما عند قراءة الجدول من حيث حجم المدرسة ومستوى تفويض السلطة في المجالات المستخدمة للإستبانة، يتضح

أن المدارس ذات عدد طلاب (301-500) حصلت على أعلى متوسط حسابي في المجال الاجتماعي والمجال الفني والمجال الإداري بالترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية والتي بلغت

(4.32) و(3.97) ثم (3.76) على التوالي. كما هو موضح في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة في مجالات الدراسة الثلاث في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة:

مجلات الدراسة	حجم المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداري	200	7	2.98	1.02
	300-201	12	3.55	0.56
	500-301	12	3.76	0.85
	+501	11	3.24	0.74
الفني	200	7	3.06	0.92
	300-201	12	3.50	0.60
	500-301	12	3.97	0.47
	+501	11	3.66	0.71
الاجتماعي	200	7	3.54	0.49
	300-201	12	3.97	0.25
	500-301	12	4.32	0.37
	+501	11	3.65	0.98
الدرجة الكلية	200	7	3.20	0.77
	300-201	12	3.68	0.32
	500-301	12	4.02	0.43
	+501	11	3.52	0.70

ولإيجاد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات في الجدول السابق ذات دلالة إحصائية تم

استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مستوى

تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر

المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية

القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة للدرجة الكلية حيث كانت قيمة (ف = 3.520 عند مستوى دلالة 0.024) وهي قيمة أصغر من $0.05 \geq \alpha$ وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. كانت الفروق في المجال الفني حيث بلغت قيمة (ف = 2.936) عند مستوى 0.046 وهي قيمة أقل من $0.05 \geq \alpha$. وكذلك كانت الفروق في المجال الاجتماعي حيث بلغت قيمة (ف=3.520) عند مستوى الدلالة 0.024 وهي قيمة أصغر من $0.05 \geq \alpha$ وبالتالي ترفض الفرضية في هذين المجالين؛ الفني والاجتماعي.

جدول رقم (17). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في

المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة:

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.165	1.790	1.103	3.309	3	بين المجموعات	الإداري
		0.616	23.412	38	داخل المجموعات	
		-----	26.721	41	المجموع	
0.046	2.936	1.295	3.886	3	بين المجموعات	الفني
		0.441	16.765	38	داخل المجموعات	
		-----	20.651	41	المجموع	
0.024	3.540	1.244	3.732	3	بين المجموعات	الاجتماعي
		0.351	13.355	38	داخل المجموعات	
		-----	17.087	41	المجموع	
0.024	3.520	1.092	3.277	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.310	11.792	38	داخل المجموعات	
		-----	15.069	41	المجموع	

ولإيجاد مصدر هذه الفروق أستخرج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في

المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية في المجالين الفني والاجتماعي من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة.

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (18) أن الفروق في مستوى تفويض السلطة

في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى

لمتغير حجم المدرسة كانت في الدرجة الكلية بين المدراء في المدارس ذات عدد الطلاب (301-500) و(200) جاءت من المدراء في المدارس ذات (301-500) طلاب. كذلك الأمر بين المدراء في المدارس (301-500) و(+501) والتي أيضاً جاءت من المدراء في المدارس ذات عدد الطلاب (301-500) طالب. أما بالنسبة للمحور الفني كانت الفروق بين المدراء في المدارس التي فيها (301-500 طالب) والمدراء في المدارس التي فيها (200 طالب)، لصالح الفئة الأولى (301-500) التي كان مستوى تفويض السلطة عندها في المجال الفني أعلى. وبالنسبة للمحور الاجتماعي كانت الفروق بين المدراء في المدارس التي فيها (301-500 طالب) والمدراء في المدارس التي فيها (200 طالب)، لصالح الفئة الأولى (301-500)، وبين المدراء في المدارس التي فيها (301-500 طالب) والمدراء في المدارس التي فيها (200 طالب) أكثر من (500 طالب)، لصالح الفئة الأولى (301-500) الذين كان مستوى تفويض السلطة عندهم في المجال الاجتماعي أعلى، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (18).

جدول رقم (18). نتائج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من

وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة في الدرجة الكلية و المجالين الفني و الاجتماعي:

مجال الدراسة	حجم المدرسة	200	300-201	+501
الدرجة الكلية	301-500	0.82457*	0.34591	0.49843*
الفني	301-500	0.91336*	0.47685	0.31019
الاجتماعي	301-500	0.77646*	0.34722	0.66751*

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات استجابة المدراء على بنود استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير السلطة المشرفة.

يعرض الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة المستخدمة لمستوى تفويض السلطة حسب السلطة المشرفة على المدرسة من وجهة نظر المدراء. بلغ المتوسط الحسابي بالترتيب التنازلي في الدرجة الكلية لجميع مجالات الاستبانة أن المدراء في مدارس وكالة الغوث الدولية كانوا في المرتبة الأولى بمتوسط (3.87) ثم المدراء في المدارس الحكومية بمتوسط (3.71) وفي المرتبة الثالثة كان المدراء في المدارس الخاصة بمتوسط (3.56). وعند قراءة الجدول من حيث السلطة المشرفة على المدرسة ومستوى تفويض السلطة في المجالات المستخدمة للإستبانة، يتضح أن مدراء مدارس وكالة الغوث حصلوا على أعلى متوسط حسابي في المجالين الإداري و الفني بمتوسط حسابي بلغ (3.77) و(3.86) على التوالي. وفي المجال الاجتماعي كان المدراء في المدارس الحكومية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05). كما هو موضح في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة لمجالات الاستبانة الثلاث في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير السلطة المشرفة:

مجلات الدراسة	السلطة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداري	حكومية	16	3.32	0.84
	وكالة	5	3.77	0.75
	خاصة	21	3.44	0.80
الفني	حكومية	16	3.75	0.69
	وكالة	5	3.86	0.39
	خاصة	21	3.43	0.75
الاجتماعي	حكومية	16	4.05	0.57
	وكالة	5	3.98	0.36
	خاصة	21	3.80	0.74
الدرجة الكلية	حكومية	16	3.71	0.57
	وكالة	5	3.87	0.43
	خاصة	21	3.56	0.66

ولإيجاد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير السلطة المشرفة. تشير المعطيات الواردة في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير السلطة المشرفة للدرجة الكلية بلغت قيمة ف المحوسبة 0.640 عند مستوى 0.533 وهي قيمة أكبر من $\alpha \geq 0.05$ ، وكذلك الحال بالنسبة للمجالات الثلاث كان مستوى الدلالة للمجالات: الإداري والفني والاجتماعي بالترتيب 0.559، 0.289، 0.507 وجميعها قيم أكبر من $\alpha \geq 0.05$ ، وبذلك تقبل الفرضية. أي أن آراء المدراء في المدارس الحكومية ووكالة الغوث و الخاصة متشابهة في تفويض السلطة للمجالات الثلاث بأن لا أثر للسلطة المشرفة على المدرسة في مستوى تفويض المدير للسلطة. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في

المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير السلطة المشرفة:

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.559	0.590	0.392	0.785	2	بين المجموعات	الإداري
		0.665	25.937	39	داخل المجموعات	
		-----	26.721	41	المجموع	
0.289	1.283	0.637	1.275	2	بين المجموعات	الفني
		0.497	19.376	39	داخل المجموعات	
		-----	20.651	41	المجموع	
0.507	0.690	0.292	0.584	2	بين المجموعات	الاجتماعي
		0.423	16.503	39	داخل المجموعات	
		-----	17.087	41	المجموع	
0.533	0.640	0.240	0.479	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.374	14.590	39	داخل المجموعات	
		-----	15.069	41	المجموع	

الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات استجابة

المعلمين على بنود استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في

مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

يعرض الجدول (21) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة

المستخدمة لمستوى تفويض السلطة حسب عدد سنوات خبرة المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي

في الدرجة الكلية لجميع مجالات الاستبانة للمعلمين ذوي سنوات خبرة (11+) بلغ (3.50) وكان

في المرتبة الأولى تلاه في المرتبة الثانية المعلمين ذوي سنوات (6-10) بمتوسط حسابي للدرجة

الكلية (3.44) ثم جاء المعلمين ذوي السنوات (1-5) في المرتبة الثالثة حيث كان المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.42). من الملاحظ من معطيات الجدول أن المعلمين ذوي سنوات الخبرة (+11) حصلوا على أعلى متوسطات حسابية في المجالات الثلاث. فكان المجال الاجتماعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) تلاه المجال الفني بمتوسط حسابي (3.35) بينما كانت المرتبة الثالثة من نصيب المجال الإداري و بمتوسط حسابي (3.34) كما هو موضح في الجدول رقم (21)

جدول رقم (21). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة لمجالات الاستبانة الثلاث في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

مجالات الدراسة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداري	5-1	168	3.26	0.83
	10-6	174	3.33	0.90
	+11	264	3.34	0.86
الفني	5-1	168	3.27	0.70
	10-6	174	3.31	0.77
	+11	264	3.35	0.74
الاجتماعي	5-1	168	3.73	0.69
	10-6	174	3.67	0.74
	+11	264	3.81	0.65
الدرجة الكلية	5-1	168	3.42	0.64
	10-6	174	3.44	0.70
	+11	264	3.50	0.65

ولإيجاد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

Analysis of Variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا

والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى

تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر

المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية حيث كانت قيمة $F = 0.931$ عند مستوى دلالة 0.395 وهي قيمة أكبر من $\alpha \geq 0.05$ ، وكذلك بالنسبة للمجالات الإداري والفني والاجتماعي حيث كانت F عند مستوى الدلالة أكبر من $\alpha \geq 0.05$ وبذلك تكون الفرضية قد قبلت أي أن المعلمين بفئات سنوات الخبرة الثلاث لا خلاف بينهم من حيث تفويض السلطة في مدارسهم، حيث لا أثر لعدد سنوات خبرة المعلمين على مستوى تفويض مدرائهم للسلطة. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (22).

جدول رقم (22). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في

المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.648	0.435	0.330	0.659	2	بين المجموعات	الإداري
		0.758	457.332	603	داخل المجموعات	
		-----	457.992	605	المجموع	
0.533	0.629	0.351	0.701	2	بين المجموعات	الفني
		0.557	335.884	603	داخل المجموعات	
		-----	336.585	605	المجموع	
0.092	2.399	1.159	2.317	2	بين المجموعات	الاجتماعي
		0.483	291.292	603	داخل المجموعات	
		-----	293.609	605	المجموع	
0.395	0.931	0.416	0.831	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.446	269.235	603	داخل المجموعات	
		-----	270.066	605	المجموع	

الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات استجابة المعلمين على استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة.

يعرض الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة المستخدمة لمستوى تفويض السلطة حسب حجم المدرسة من وجهة نظر المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي في الدرجة الكلية لجميع مجالات الاستبانة أن تفويض مدراء المدارس ذات عدد طلاب (301-500) كانوا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.60) تلاها تفويض مدراء المدارس ذات عدد الطلاب (+500) بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.52) ثم في المرتبة الثالثة كان تفويض مدراء المدارس ذات عدد الطلاب (200) بمتوسط حسابي للدرجة الكلية بلغ (3.33) وكانت في المرتبة الرابعة للمتوسطات الحسابية للدرجة الكلية البالغة (3.23) لتفويض مدراء المدارس ذات عدد الطلاب (201-300) طالب. أما عند قراءة الجدول من حيث حجم المدرسة ومستوى تفويض السلطة في المجالات المستخدمة للاستبانة، يتضح أن تفويض مدراء المدارس ذات عدد طلاب (301-500) حصلت على أعلى متوسط حسابي في المجالات الاجتماعي والإداري والفني بالترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية و التي بلغت (3.86) و(3.5) ثم (3.43) على التوالي. كما هو موضح في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة لمجالات الاستبانة الثلاث في المدارس الأساسية

العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة:

مجالات الدراسة	حجم المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداري	200	89	3.12	0.94
	300-201	110	3.03	0.88
	500-301	177	3.50	0.82
	+501	225	3.39	0.80
الفني	200	89	3.20	0.76
	300-201	110	3.13	0.78
	500-301	177	3.43	0.75
	+501	225	3.36	0.69
الاجتماعي	200	89	3.67	0.66
	300-201	110	3.54	0.76
	500-301	177	3.86	0.70
	+501	225	3.80	0.64
الدرجة الكلية	200	89	3.33	0.67
	300-201	110	3.23	0.70
	500-301	177	3.60	0.65
	+501	225	3.52	0.61

لإيجاد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

Analysis of Variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا

والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية

القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة، للدرجة الكلية حيث بلغت قيمة

(ف) المحوسبة 8.633 عند مستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أصغر من $\alpha \geq 0.05$ وبلغت قيمة

(ف) للمجالات الإدارية والفني والاجتماعي على التوالي 9.115، 4.738، 5.725؛ عند مستويات

دلالة 0.000، 0.003، 0.001 وكلها قيم أصغر من $\alpha \geq 0.05$. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت،

أي أن حجم المدرسة له تأثير على آراء المعلمين من حيث تفويض المدراء للسلطة.

جدول رقم (24). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في

المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة:

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.000	9.115	6.570	19.711	3	بين المجموعات	الإداري
		0.721	430.352	597	داخل المجموعات	
		-----	450.064	600	المجموع	
0.003	4.738	2.591	7.772	3	بين المجموعات	الفني
		0.547	326.452	597	داخل المجموعات	
		-----	334.224	600	المجموع	
0.001	5.725	2.706	8.117	3	بين المجموعات	الاجتماعي
		0.473	282.119	597	داخل المجموعات	
		-----	290.235	600	المجموع	
0.000	8.633	3.691	11.072	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.428	255.239	597	داخل المجموعات	
		-----	266.312	600	المجموع	

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخرج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة

في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة.

تشير المقارنات الثنائية البعدية (LSD) في الجدول رقم (25) أن الفروق في مستوى

تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة بالدرجة الكلية. فكانت بين تفويض مدراء المدارس ذات عدد الطلاب (301-500) وتفويض المدراء في المدارس التي عدد طلابها (200) طالب والتي جاءت من الفئة الأولى (301-500) وكذلك كانت فروق بين تفويض مدراء المدارس ذات عدد طلاب

(301-500) تفويض ومدراء المدارس ذات العدد (201-300). فكانت من مدراء المدارس ذات الفئة الأولى (301-500). وظهر في الجدول أيضاً فروق بين مدراء المدارس ذات عدد طلاب (501+) ومدراء في مدارس عدد طلابها (200) لصالح الفئة الأولى. وبين مدراء المدارس ذات عدد طلاب (501+) ومدراء في مدارس عدد طلابها (201-300) لصالح الفئة الأولى أيضاً. أما عند قراءة الجدول (25) من حيث تأثير عدد طلاب المدرسة أي حجم المدرسة على مستوى تفويض المدراء في المجالات المستخدمة في الاستبانة تجد الباحثة أن في المجال الإداري كانت الفروق بين مدراء المدارس ذات عدد الطلاب (500+) وعدد (200) طالب والتي جاءت من الفئة الأولى. وكذلك هو الأمر بين مدراء المدارس ذات عدد طلاب (500+) وعدد طلاب (201-300) والتي جاءت من الفئة الأولى أيضاً. وهم الذين كان مستوى تفويض السلطة عندهم في المجال الإداري أعلى. وبالنسبة للمحورين الفني والاجتماعي كانت الفروق بين المدراء في المدارس التي فيها طالب (301-500) والمدراء في المدارس التي فيها (200) طالب، لصالح الفئة الأولى (301-500)، وكانت كذلك فروق بين المدراء في المدارس التي فيها (301-500) طالب وتفويض المدراء في المدارس التي فيها (201-300) طالب، لصالح الفئة الأولى. هؤلاء الذين كان مستوى تفويض السلطة عندهم في المجالين الفني والاجتماعي أعلى. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (25).

جدول رقم (25). نتائج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة:

مجمالات الدراسة	حجم المدرسة	200	300-201	500-301	+501
الدرجة الكلية	500-301	0.26180*	0.36207*		0.7748
	+501	0.18432*	0.28459*	0.07748-	
المجال الفني	500-301	0.22339*	0.30033*		0.06273
	+501	0.16266	0.23760*	0.06273-	
المجال الاجتماعي	500-301	0.18837*	0.32186*		0.06329
	+501	0.12509	0.25857*	0.06329_	

الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات استجابة المدراء على بنود مجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير السلطة المشرفة.

يعرض الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة المستخدمة لمستوى تفويض السلطة حسب السلطة المشرفة على المدرسة من وجهة نظر المعلمين. فبلغ المتوسط الحسابي بالترتيب التنازلي في الدرجة الكلية لجميع مجالات الاستبانة أن تفويض المدراء في المدارس الحكومية كانوا في المرتبة الأولى بمتوسط (3.53) ثم المدراء في المدارس الوكالة بمتوسط (3.46) وفي المرتبة الثالثة كان المدراء في المدارس الخاصة بمتوسط (3.39). وعند قراءة الجدول من حيث السلطة المشرفة على المدرسة ومستوى تفويض السلطة في المجالات المستخدمة للإستبانة، يتضح أن تفويض مدراء المدارس الخاصة حصلوا على أعلى متوسط حسابي في المجال الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.35). وفي المجال الفني والاجتماعي. كان تفويض المدراء في المدارس الحكومية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.42) و(3.88) على التوالي للمجالات. كما هو موضح في الجدول رقم (26).

جدول رقم (26). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة في مجالات الاستبانة الثلاث في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير السلطة المشرفة:

مجالات الدراسة	السلطة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداري	حكومية	278	3.29	0.91
	وكالة	55	3.27	0.83
	خاصة	275	3.35	0.82
الفني	حكومية	278	3.42	0.73
	وكالة	55	3.41	0.73
	خاصة	275	3.19	0.73
الاجتماعي	حكومية	278	3.88	0.65
	وكالة	55	3.67	0.70
	خاصة	275	3.63	0.71
الدرجة الكلية	حكومية	278	3.53	0.67
	وكالة	55	3.46	0.61
	خاصة	275	3.39	0.66

لإيجاد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير السلطة المشرفة. تشير المعطيات الواردة في الجدول (27) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير السلطة المشرفة للدرجة الكلية حيث بلغت قيمة ف المحوسبة 3.256 عند مستوى الدلالة 0.039. كذلك بلغت في المجالات الإداري والفني والاجتماعي على التوالي: 0.400، 7.211، 9.537 عند مستوى دلالة 0.670، 0.001، 0.000 وبذلك تكون الفرضية قد قبلت في المجال الإداري. ولكنها رفضت في المجالين الأخرين وكانت الفروق في مجالات الدراسة الفني والاجتماعي، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخرج

اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير السلطة المشرفة.

جدول رقم (27). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير السلطة المشرفة:

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.670	0.400	0.303	0.605	2	بين المجموعات	الإداري
		0.756	457.646	605	داخل المجموعات	
		-----	458.252	607	المجموع	
0.001	7.211	3.919	7.838	2	بين المجموعات	الفني
		0.543	328.793	605	داخل المجموعات	
		-----	336.631	607	المجموع	
0.000	9.537	4.487	8.975	2	بين المجموعات	الاجتماعي
		0.471	284.679	605	داخل المجموعات	
		-----	293.654	607	المجموع	
0.039	3.256	1.438	2.876	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.442	267.191	605	داخل المجموعات	
		-----	270.067	607	المجموع	

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (28) أن الفروق في مستوى تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لمتغير السلطة المشرفة كان في الدرجة الكلية بين مدرء المدارس الحكومية ومدرء المدارس الخاصة و جاءت هذه الفروق من مدرء المدارس الحكومية. أما بالنسبة للمجالين الفني والاجتماعي في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية، فكانت وجهة نظر المعلمين كالتالي؛ في المجال الفني كانت الفروق بين مدرء المدارس الحكومية ومدرء المدارس الخاصة و التي جاءت من مدرء المدارس الحكومية الذين كان مستوى تفويض السلطة في المجال الفني عندهم أعلى. بينما في المجال الاجتماعي فكانت الفروق بين مدرء المدارس الحكومية وبين المدارس الوكالة والمدارس الخاصة على حد سواء و جاءت هذه

الفروق من مدراء المدارس الحكومية. الذين كان مستوى تفويض السلطة عندهم في المجال الاجتماعي أعلى.

جدول رقم (28). نتائج اختبار (LSD) للفروق في مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير السلطة المشرفة:

مجالات الدراسة	السلطة المشرفة	وكالة	خاصة
الدرجة الكلية	حكومية	0.07933	0.14417*
الفني	الحكومية	0.00607	0.22910*
الاجتماعي	الحكومية	0.20472*	0.25017*

مما سبق ترى الباحثة أن وجهة نظر المدراء اختلفت عن وجهة نظر المعلمين في بعض النتائج وكان من أهمها في أثر السلطة المشرفة على تفويض السلطة حيث يرى المدراء أن لا تأثير للسلطة المشرفة على المدرسة في تفويضهم للسلطة بينما يرى المعلمون أن تفويض مدراء المدارس الحكومية أعلى في الدرجة الكلية وفي المجالين الفني والاجتماعي.

تحليل الاداة الثانية؛ مقابلات المدراء

التحليل الكيفي للمقابلات المنظمة مع المدراء

قامت الباحثة بتحليل المقابلات المنظمة التي اجريت مع المدراء من جميع السلطات المشرفة الحكومة والوكالة والخاصة. إذ تم مقارنة جميع اجابات المدراء على الاسئلة الواردة في المقابلة وقامت الباحثة بعد ذلك باستخراج الاجابات المشتركة والاجابات المختلفة وهي على النحو

التالي:

أولاً: كيفية تقسيم وقت المدير خلال اليوم الدراسي.

يقسم المدراء الذين أجريت معهم المقابلات يومهم على النحو التالي بشكل عام؛ صباحاً في الطابور بين الطلاب لإعطاء تعليمات عامة و متابعة سير اليوم الدراسي ثم تفقد الطلاب والمعلمين لمعرفة الحضور و الغياب حيث ذكر المدير 1 "صباحاً في الطابور ومن ثم تفقد الطلاب". ومن ثم متابعة المرافق العامة للمدرسة و نظافتها. كما ذكرت المديرية 3 فقالت "متابعة الطابور والمعلمات والمرافق العامة". ثم متابعة النائب أو الأشخاص المفوضين ببعض الأعمال مثل سير اليوم الدراسي وحصص الإشغال و برنامج المناوبة كما ذكر المدير 2 فقال "متابعة الأمور مع النواب" وبعد ذلك التفرغ للأعمال الإدارية التي لا تفوض.

ثانياً: كيفية اختيار المفوض من بين المرؤوسين.

أجمع المدراء على أن النائب هو المرجعية الأولى بعد تغيب المدير إلا إذا لم يكن النائب موجوداً لأي سبب من الأسباب و ذكر المدير 1 ذلك فقال "النائب هو المرجعية الأولى للمعلمين بعد المدير إلا إذا لم يكن موجوداً لأي سبب من الأسباب"، فهنا يفوض المدير معلم أو معلمة من الطاقم لينوب عنه خلال فترة تغيبه بشرط توفر الرغبة و الكفاءة والقدرة على تحقيق المهمة التي يفوض فيها. ذكرت المديرية 3 ذلك فقالت: "أتحرى الرغبة والكفاءة والقدرة في الشخص الذي أفوض له".

ثالثاً: أسباب تفويض المدير المرؤوسين لبعض المهام.

أجمع المدراء على أنهم يفوضون بعض السلطات الى المرؤوسين لأن الإدارات الناجحة ليست نتاج عمل فردي فقط بل هي نتاج عمل فريق. تطرق لذلك المدير 1 فقال: "الإدارة الناجحة ليست حكر على شخص" وقال أيضاً: "إنني أنمي فيهم أننا فريق". ولأن المدراء يؤمنون بأن التفويض يوفر الوقت للأمور الإدارية ويسهل العمل في الأمور الفنية والإجرائية. ذكر المدير 2 ذلك فقال: "أفوض لأن ذلك يوفر وقت على المدير للأمور الإدارية في المدرسة". أما من ناحية

المرؤوسين فيرى المدراء بأنه عند تفويض بعض المرؤوسين فإن ذلك يشعرهم بانتمائهم لمهنتهم. وشعورهم بالاهتمام و الاحترام والتقدير عن طريق مساهمتهم ووضع بصمات عملهم في المؤسسة وأنهم لبسوا بالآلات فقال في ذلك المدير 1 "من خلال التفويض يشعروا (المعلمين) أنهم ليسوا مجرد آلات فيصير لديهم انتماء للمؤسسة... ويضعوا بصماتهم في المجالات التي يبدعوا فيها" أو أناس يحركهم المدير وفق ما يرتأيه.

رابعاً: المجالات التي يفوض المدير المهام بشكل عام

خامساً: المجالات التي يفوض فيها المدير (الإداري، الفني و الاجتماعي)

أجمع المدراء هنا على تفويض الأمور التي يمكن التفويض فيها على أن تكون تقارير دورية مكتوبة ليتابعوها. قالت المديرة 3: "ممكن للمدير أن يطلع على النتائج في التقارير وبالتالي تحديث الأمور". وهذه الأمور هي الأمور الفنية والإجرائية مثل مقابلة أولياء الأمور وتوقيع دفاتر تحضير المعلمين وعمل البرنامج الأسبوعي وحل مشكلات بعض الطلاب وتوزيع الحصص وحضور الحصص التبادلية والمناوبة فقال المدير 1: "أفوض في مقابلة أولياء الأمور وتوقيع دفاتر تحضير المعلمين وعمل البرنامج للنائب وحل مشكلات بعض الطلاب للمرشد". أما المديرة 3 فقالت عن المناوبة: "المناوب مفوض". أما الأمور الإدارية فأجمع المدراء كذلك على أنها الأمور التي لا يمكن التفويض فيها مثل تقييم المعلمين أو المشاهدات الصفية للمعلمين الجدد ومتابعة المرافق العامة للمدرسة قالت المديرة 3: "متابعة الامتحانات والأهداف التعليمية ومتابعة تحصيل الطلاب ومتابعة المرافق العامة فهذه من وظائف المدير". وكذلك الأمر بالنسبة للمدير 1 حيث قال: "أنا آخذ دور العمل الإداري...".

من الواضح مما مضى ان المدراء يقومون بتفويض السلطة في المجال الاجتماعي بشكل كبير حيث أنهم يفوضون بعض المرؤوسين لعمل البرنامج الأسبوعي والمناوبة وحل مشكلات

بعض الطلاب وهذه النتيجة تتوافق مع التحليل الكمي للبيانات من وجهة نظر المدراء والمعلمين. فكان المجال الاجتماعي في المرتبة الأولى الذي يفوض فيه المدراء سلطتهم. كما ان بعض المدراء يفوضون بعض مرؤوسيههم بمهام إدارية مثل مقابلة أولياء الأمور لحل المشكلات السلوكية لبعض الطلاب أو توقيع دفاتر تحضير المعلمين. وهذه النتيجة أيضاً تتوافق مع التحليل الكمي حيث كانت متوسطات هذه الفقرات من أعلى متوسطات فقرات المجال الإداري. وكذلك تتوافق مع تفويض السلطة لمدراء المدارس ذوي سنوات خبرة تبلغ 11 سنة فأكثر.

سادساً: تأثير التفويض على المرؤوسين.

كانت إجابات جميع المدراء بأن تأثير التفويض ايجابي على المؤسسة من ناحيتين: الأولى توزيع عبء مهام العمل على أكبر عدد من المرؤوسين ذوي الرغبة و الدافعية والكفاءة والخبرة وذلك لبناء كادر إداري جديد كما ذكر المدير 2: "... فالتفويض له دور إيجابي والمدير لا يقوم بالعمل فقط... وأنا هنا أخلق كادر إداري للمستقبل" فيه روح الحماسة للعمل وللتجديد وبذلك يشعر هؤلاء بالانتماء والتقدير والمشاركة في بناء و نجاح و تقدم المؤسسة ذكر المدير 1 في ذلك: "... فيصير لديهم انتماء... ويشاركوا في إنجاز المؤسسة نفسها". أما من ناحية المدير، فلا يضغط بأعباء العمل وحده و التي لن يستطيع أداؤها لوحده في فاعلية و إتقان إذ إنه بحاجة لمن يساعده و يسانده في سبيل تقدم مسيرة المؤسسة التعليمية و تحقيق أهدافها. قال المدير 2: "وهذا الأمر يخفف عني" والمدير 1: "وحتى يمشي العمل بشكل سليم... وحتى يقدر المدير أن يلم بكل نواحي نشاطات الموجودة داخل المدرسة....".

يتفق رأي المدراء مع تقدير المعلمين لتفويض المدراء للسلطة كما في التحليل الكمي حيث يرى المعلمون أن المدراء يفوضون السلطة و في جميع المجالات مرتبة بالترتيب التنازلي؛ الاجتماعي فالإداري فالفني. كذلك كان مستوى تفويض السلطة في الدرجة الكلية متوسطاً.

سابعاً: عملية المتابعة و المساءلة.

تتم عملية المتابعة عن طريق الاتفاق على آلية عمل لمتابعة التقارير والأمر المفوض فيها سواء عند الحاجة أو عن طريق تحديد موعد أسبوعي ثابت. قال المدير 1 في هذا الموضوع: "اتفق على آلية العمل والمتابعة والمساءلة". والمدير 2 قال: "كل أسبوع يوجد متابعة ومساءلة". أما المساءلة، فتتم على انفراد مع المفوض. وبعيد عن نظر بقية المرؤوسين. المدير 2 قال: "... اعمل تغذية راجعة مهنية وأرى نضج العاملين". أما المديرية 3 فقالت: "أجتمع معها وأبين الخطأ...".

ثامناً: تحديد زمن التفويض.

اتفق المدراء على أن زمن التفويض يكون عادة لمدة سنة دراسية كاملة، أو على أقل تعديل كل نصف عام دراسي. وهذا يعتمد على جودة وإتقان أداء المفوضين خلال مدة التفويض. مدير 2 قال: "لكل السنة يكون التفويض". أما المدير 1 فقال: "أحدد زمن التفويض وخلال أشهر معينة سواء كانت تجريبية أو دائمة لازم أحدد زمن التفويض".

تاسعاً: مناقشة المفوض في القرارات المتخذة.

أجمع المدراء بأنه إذا كانت القرارات المتخذة صائبة فإنه لا نقاش فيها في جلسة المساءلة والمتابعة. لكن العكس صحيح. ويكون ذلك لتطوير المفوض مهنيًا وليس لأخذ المآخذ على المفوض. لأن الهدف العام من التفويض هو سير عمل المؤسسة على أحسن وأنجح طريقة. يؤمن المدراء بأن النقاش يكون للمصلحة العامة ولتحقيق أهداف المؤسسة. كما أجمع المدراء على كيفية النقاش حيث اتفقوا على أن يكون بمنأى عن باقي المرؤوسين. حتى يحافظ المدير على مكانة وهيبة الشخص المفوض إليه مهاماً معينة، بل ويحاول المدير إيجاد مخرج مناسب للموقف بحيث لا يضر الأطراف المشتركة فيه. قال المدير 2 في ذلك: "أبحث عن مخرج حتى لا أخرج متخذ القرار. أنا لا أسويها حتى لا أنزل من قيمته وقراراته، أجلس مع صاحب القرار الخاطيء ونحلل ونوضح الموقف"

واختلف مدير مدرسة خاصة مع إجماع المدراء حيث قال إنه يتدخل وبشكل سريع إذا كان القرار فيه مضار على المؤسسة أو حتى خطر على أحد الطلاب مع المحافظة على مكانة الشخص المفوض إليه المهام. فقال المدير 1: ".....أنتدخل بعد أن ينهي هو كلامه وبطريقة لا تجرحه ولا تؤذيه...". أضافت مديرة مدرسة الوكالة أن النقاش عادة يتم لمصلحة المعلمة المفوضة لأن ذلك يقويها ويطورها ويمنع تكرار مثل هذه القرارات السريعة أو الخاطئة في المرات القادمة. فقالت: ".... اجتمع معها وأبين الخطأ ولماذا هو خطأ و نفكر في الأمر الصح فللمرة القادمة يكون التصرف أحسن".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

ملخص الدراسة.

تفسير النتائج وتحليلها.

التوصيات.

الدراسات المستقبلية.

يتكون هذا الفصل الخامس والأخير من الدراسة من ثلاثة أجزاء. الأول؛ ملخص الدراسة باللغة العربية والثاني مناقشة النتائج في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجمعمة والأدب التربوي والدراسات السابقة من خلال الأهداف التي هدفت الدراسة بحثهم. والثالث التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة.

الجزء الأول:

الملخص باللغة العربية:

مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء و المعلمين.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى تفويض السلطة لدى مدراء مدارس مديرية القدس الشرقية، أثر عدد سنوات الخبرة والسلطة المشرفة وحجم المدرسة على مستوى التفويض من وجهة نظر المدراء والمعلمين. والمقارنة بين وجهتي نظر المدراء والمعلمين في ممارسة المدراء لتفويض السلطة. ولتحقيق أهداف الدراسة انبثقت ست اسئلة وست فرضيات. وكان منهج الدراسة هو وصفي مسحي، باستخدام أداتين الأولى: استبانة للمدراء وأخرى للمعلمين تكونت كل منهما من 53 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: الإداري والفني والاجتماعي، وبلغ معامل ثباتهما للدرجة الكلية 0.96 للمدراء و 0.95 للمعلمين. والأداة الثانية مقابلات منظمة مع عدد من عينة من المدراء. اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مدراء ومعلمي من مجتمع الدراسة للعام الدراسي 2011-2012، بلغت 42 مديرة/ة و608 معلم/ة. تم تحليل النتائج بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتحليل البعدي باستخدام اختبار LSD.

بينت نتائج الدراسة: أن مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا و الثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء متوسطاً 3.66 وكذلك من وجهة نظر المعلمين 3.46 متوسطاً. وكان ترتيب المجالات التنازلي: المجال الاجتماعي فالفني ثم الإداري.

ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات استجابات المدراء على بنود مجالات الاستبانة سوى في المجال الإداري حسب متغير الخبرة. ووجدت فروق ذات دلالة في استجابة المدراء على بنود الاستبانة الكلية والمجالين الفني والاجتماعي حسب متغير حجم المدرسة. أما متغير السلطة المشرفة لم تكن هناك فروق ذات دلالة لاستجابة المدراء على بنود الاستبانة ككل ولأعلى مجالاتها.

وبينت النتائج المتعلقة بالمعلمين عدم وجود فروق في استجاباتهم على بنود الاستبانة ومجالاتها حسب الخبرة وهو منسجم مع نتيجة المدراء ما عدا المجال الإداري، ووجدت فروق حسب متغير حجم المدرسة وحسب متغير السلطة المشرفة على المدارس على الدرجة الكلية وعلى المجالين الفني والاجتماعي وهو عكس نتيجة المدراء.

ومن أهم التوصيات عقد دورات تدريبية لمجالات التفويض و خطواته و كيفية تطبيقه لمختلف السلطات المشرفة على المدارس.

الجزء الثاني:

مناقشة النتائج:

تفسير النتائج المتعلقة بالهدف الأول:

مستوى تفويض السلطة لدى مدراء مدارس مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين.

أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر المدراء أن المدراء يفوضون السلطة بدرجة متوسطة حيث بلغ (3.66) في الدرجة الكلية وكان في المجالات مرتبة تنازلياً: الاجتماعي والفني ثم الإداري بينما كان من وجهة نظر المعلمين في الدرجة الكلية (3.46) والتي تُعد درجة متوسطة.

تعزو الباحثة النتيجتين السابقتين إلى:

أ: من وجهة نظر المدراء:

قد يكون هذا المؤشر عالياً لما يعتقد بعض المدراء من أن التصريح وإبداء الرأي الحقيقي لممارستهم الإدارية حتى وإن كانوا يمارسون التفويض بدرجة منخفضة ولكنهم مع ذلك يشعرون أن التعبير عن ذلك سواء عن طريق الاستبانة أو عن طريق المقابلات المنظمة لا يتوافق مع التوجهات والتوقعات المطالبة بضرورة التفويض في المؤسسات خاصة وأنهم الإداريون، وهم من المؤهلين علمياً وعملياً. وتتوافق وجهة نظر المدراء لمستوى تفويض السلطة المستخرجة من تحليل بيانات الاستبانة مع إجاباتهم لأسئلة المقابلة حيث أجمع المدراء أنهم يمارسون التفويض وبصورة كبيرة. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة ناجي (2005) وهذا أيضاً يتوافق مع دراسة زياب (2004) الذي كان التفويض فيها في الدرجة الكلية متوسطاً، ودراسة الحربي (1428هـ، 2007) حيث بلغ درجة ما بين (2.5 – 4.3) في الدرجة الكلية.

وعند فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بالهدف السابق من وجهة نظر المدراء وجدت الباحثة أن مستوى تفويض السلطة كان في المجالين الفني والاجتماعي أعلى من المجال الإداري. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

أن تفويض المدراء للمجالين الفني والاجتماعي بدرجة أعلى من الإداري لأن لهما علاقة وصلة بالطلبة والأنشطة والوسائل واحتياجات المنهاج وليس للمدير إلا أن يفوض في هذه المجالين لأن المعلمين هم أقرب وأكثر اتصالاً مع الطلبة. وتفويضه لهم سيستطيع المدير أن يحصل على

الوقت الكافي لإنجاز أولوياته الإدارية. ويرى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية أن لابد لتفويض السلطة في المجالات الفنية والاجتماعية كون هذه المدارس لها دور أساسي في الاهتمام بالظروف الاجتماعية للطلبة وتتضمن الدراسة الحالية مع نتائج دراستي مقبل (2003) ودويكات (2000).

أما تفويض السلطة في المجال الإداري وكونه في المرتبة الأخيرة في المجالات التي يفوض فيها المدراء عند فحص الدرجة الكلية. فتعزو الباحثة إلى أن المدراء عادة ما يميلون لتقييم أنفسهم من خلال تفويض السلطة في المجالين الفني والاجتماعي، لاقتناعهم بأن نضج المعلمين في هذين المجالين أكبر من نضجهم في المجال الإداري وأيضاً لإيمانهم الشخصي أن العمل الإداري لا يقوم به إلا هم. ولأن المدير بشكل عام يفضل أن يظهر بمظهر القوة بل وأن يحتفظ بالقوة أو أنه يعتبر أن التفويض، خاصة في المجال الإداري، هو تنازل عن جزء من سلطته، أو لعدم ثقته بمن حوله من المعلمين أو المرؤوسين، كون المهام إدارية. وتلعب دقة الإشراف على المدير و تقيمه في المديرية دوراً أساسياً فهو هنا غير جريء لتفويض بعض المهام لأحد المرؤوسين، ويفضل أداء هذه المهام بنفسه وإن كانت كثيرة.

ب: من وجهة نظر المعلمين:

والتي يمكن أن تكون نتيجة أكثر موضوعية لأن المعلمين هم من يفوض إليهم بعض المهام في مختلف المجالات. ولأن التفويض حقيقةً ويطبق على أرض الواقع فهو مرئي ويؤثر إيجابياً في دافعية وتحفيز وتطوير ونضج المعلمين مهنيًا. وكذلك هو نابع من شعورهم بأنهم موضع ثقة. وهذا يتوافق مع دراسة الحريري (1426هـ، 2005) والتي كان من أهم نتائجها أن المدراء يستخدمون نمط القيادة التفويضية عند نضج العاملين المرتفع والذي يشار إليه (M 4) ودراسة العنزي (2006) التي يرى فيها 84.6% من القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أن للتفويض أثراً إيجابياً في أداء الأعمال.

ومن وجهة نظر المعلمين حاز المجال الإداري على المرتبة الثالثة، مع أن المعلمين يقيّمون المدراء من منظور تقييمهم للتفويض في المجال الإداري بالإضافة إلى المجالين الفني والاجتماعي. فيعتبر المعلمون أن عدم تفويض المدير في بعض الأمور الإدارية نابغاً من مركزية إدارة هذا المدير أو عدم تمكينه لمروسيه في المجال الإداري لذلك فهو لا يفوض في هذا المجال. وهذه النتيجة تتماثل مع نتيجة دراسة ذياب (2004) الذي يرى أن تفويض السلطة في المجال الإداري كان متوسطاً تماماً كالدراسة الحالية الذي بلغ في المتوسط (3.33)، ودراسة أبو معمر (2009)، ودراسة جونستون (Johnston، 2000) وكذلك دراسة البوسعيدى (2001)، ودراسة البركاتى (2002).

إن ذلك له إيجابية واحدة من وجهة نظر المعلمين. حيث يقلل من إحساسهم بأن ليس لهم أكثر من مدير. حيث يبقى وحده على منصة القيادة. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة العنزي (2006) ولا تتفق مع دراسة مقبل (2003)، لأنها وجدت أن مدراء مدارس الوكالة في منطقة شمال عمان يفوضون بدرجة كبيرة حتى في المجال الإداري

أما فيما يتعلق بهدف الدراسة الثاني:

أثر كل من متغيرات عدد سنوات الخبرة والسلطة المشرفة وحجم المدرسة على مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى المدراء انبثق عن هذا الهدف ست فرضيات، ثلاث فرضيات من وجهة نظر المدراء وثلاث أخرى من وجهة نظر المعلمين.

وستقوم الباحثة فيما يلي بتفسير نتيجة أثر كل متغير من وجهة نظر المدراء تارة ووجهة نظر المعلمين تارة أخرى.

المتغير الأول: أثر عدد سنوات الخبرة:

ا: من وجهة نظر المدراء:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة المدراء على الاستبانة المستخدمة للتفويض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتبين من نتائج تحليل البيانات وجود فروق في مستوى تفويض السلطة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح المدراء ذوي سنوات خبرة (11 سنة فأكثر) من وجهة نظر المدراء حيث يكون المدراء أكثر إدراكاً لعوامل نجاح المؤسسة وأكثر تفهماً لأهمية تداخل أدوار جميع العاملين في المؤسسة التربوية وضرورة إفساح المجال لكل منهم لإثبات قدراته وإبداعاته. كما يكون المدراء هنا قد وصلوا لمرحلة نمو فهمي يستطيعون من خلاله خلق كوادر قيادية جديدة دون أن يشعروا أنها تشكل تهديداً على منصبهم في المؤسسة تقود بقية المرؤوسين لتحقيق أهداف ورؤى المدرسة المستقبلية بل على العكس فإن مثل الخطوة تعتبر بصمة هؤلاء المدراء في مؤسساتهم التعليمية،

قبلت الفرضية الصفرية من وجهة نظر المدراء في المجالين الفني والاجتماعي. إذ لا أثر لعدد سنوات خبرة المدير في مستوى تفويضه للمهام في هذين المجالين. وقد نوقشت الأسباب عند طرح نتيجة السؤال الأول في ضوء الهدف الأول للدراسة فيما سبق. لكن ما يؤكد لتأثير سنوات الخبرة في مستوى تفويض المدراء وُجد في المجال الإداري حيث رفضت الفرضية الصفرية، وعند بحث الفروق وُجد أن مستوى التفويض يزداد طردياً مع ازدياد سنوات خبرة المدير وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تفويض السلطة يُعد من المهارات الإدارية التي يدرك المدير أهميتها ويفهمها بشكل أشمل وأعمق كلما تزداد سنوات خبرته العملية. ويصبح المدير من النضج المهني بمكان يدرك أن أهميته كمدير وكقائد تربوي تكمن ليس في احتكار المهام الإدارية لنفسه ليقوم هو بأدائها هو؛ بل تكمن في خلق نواة كوادر إدارية مستقبلية تعينه في أداء المهام بكفاءة عالية. فهو بذلك

يعمل على دفع العاملين (المعلمين) حوله إلى الانتقال من مرحلة نضج مهني إلى مرحلة نضج مهني أعلى. وبالمقابل يوفرون الوقت اللازم للمدير للتفرغ للتخطيط المستقبلي لمؤسسته التربوية وكيفية اندماجه مع المجتمع المحلي حولها وتوفير المصادر الأكثر تأثيراً على المسيرة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة الإحصائية الكمية مع التحليل الإحصائي الكيفي للمقابلات مع المدراء. لكنها لا تتفق مع دراسة العنزي (2006) حيث وُجد أن لا تأثير للمتغيرات الشخصية على التفويض وكان من ضمنها عدد سنوات خبرة المدير في المنصب. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة بروست (Brost, 2001)، وعلى عكس نتائج دراسة أبو معمر (2009) وعكس نتائج شلايل (2007) وذياب (2004).

ب: وجهة نظر المعلمين:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة المعلمين على الاستبانة المستخدمة للتفويض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. قبلت النظرية الصفرية. فالمعلمون لا يرون أن عدد سنوات خبرتهم لها علاقة بتفويض مدرائهم لهم للسلطة أو بعض المهام. فالمدير ذو التوجه اللامركزي للسلطة يفوض السلطة على أي حال. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين القدامى قد اكتسبوا الخبرة والكفاءة طيلة سنوات عملهم بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي تفرضها مديرية التربية والتعليم. أما المعلمون المستجدين في الحقل فقد تلقوا التعليم المعاصر فإكتسبوا أساليب ومهارات وتدريب سواء ما قبل ممارسة التعليم (في مرحلة التدريب) أو خلال ممارسة التعليم. الأمر الذي يجعلهم مستعدين وقادرين وراغبين بأداء الأعمال بشكل فعال. وهذه النتيجة تتفق مع رأي المدراء عند سؤالهم في المقابلات عن كيفية اختيارهم للمفوض إليه حيث أجمعوا على صفات كالرغبة والكفاءة والقدرة على أداء المهام

المفوض فيها، كذلك تتفق دراستي مع دراسة ذياب (2004) ودراسة مقبل (2003) لكنها لا تتفق مع دويكات (2000).

المتغير الثاني أثر حجم المدرسة على التفويض:

فرضيات المتغير:

(أ) من وجهة نظر المدراء: تنص الفرضية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالي ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات

استجابة المدراء على بنود مجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا

والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير حجم المدرسة.

رفضت الفرضية الصفرية لهذا المتغير حيث كان هناك فروق ولصالح مدراء المدارس

التي بها عدد كبير من الطلاب و الطالبات (301 – 500) فأكثر. تعزو الباحثة إلى أن المدراء في

المدارس الكثيرة الطلاب أو الطالبات يدركون أن عبء الأعمال والمهام تحتاج لطاقتهم التربوي يعمل

ويكمل بعضه البعض بحيث تسير بكفاءة أكبر ووقت أقل. ولأن المدير لن يستطيع أن يقوم

بالواجبات الإدارية والفنية والاجتماعية وحده وإن كان تفويض السلطة لا يزال أعلى في المجالين

الفني والاجتماعي.

وتتفق دراسة الباحثة مع دراسة ذياب (2004) وأبو معمر (2009) اللتان أظهرتا عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأثر سنوات الخبرة على مستوى

تفويض السلطة، وذلك أيضاً يتفق مع المقابلات التي أجريت مع المدراء، حيث أقر المدراء أنه كلما

زاد عدد طلاب المدرسة احتاج المدير للتفويض. ويظهر تأكيد ذلك من نتائج الدراسة في الجداول

(17) و(18) للمدراء والجداول (23) و(24) للمعلمين، وتتناسب رؤية المدراء والمعلمين في هذا

السياق مع دراسة هاكمان وجونسون (Hackman & Jonson, 2004)، حيث أن الدعم يتلقاه

المعلمون من الإدارة يعود على المؤسسة في شكل سلوكيات إيجابية هدفها العمل على التحسين وبناء علاقات حسنة مع الزملاء والمرؤوسين والطلاب على حد سواء.

(ب) من وجهة نظر المعلمين:

تنص الفرضية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالي ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات

استجابة المدراء على بنود مجالات استبانة مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا

والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير حجم المدرسة.

رفضت النظرية الصفرية من وجهة نظر المعلمين لصالح مدراء المدارس ذات عدد الطلاب

(501) فأكثر. وتعزو الباحثة السبب وراء هذه النتيجة القريبة لنتيجة المدراء بأن المعلمين مدركين

كالمدراء أن العلاقة هنا طردية مع التفويض. أي كلما زاد عدد طلاب المدرسة زادت حاجة إدارتها

للتفويض والتوجه نحو تطبيق اللامركزية. لكي تتحقق ضبط الأمور الإجرائية اليومية، ولكي تتحقق

سرعة إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية قريبة وبعيدة المدى. ولا تتوافق

الدراسة الحالية مع دراسة ذياب (2004) التي قبلت فيها الفرضية من وجهة نظر معلمي مدارس

وكالة الغوث الدولية في شمال فلسطين. ولم تجد الباحثة -على حد علم الباحثة- أن تناولت دراسات

أخرى حجم المدرسة كمتغير في دراسة لمستوى التفويض.

المتغير الثالث: أثر السلطة المشرفة على المدرسة:

(أ) وجهة نظر المدراء:

تنص الفرضية على أن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالي ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات

استجابة المدراء على بنود مجالات استبانة التفويض في المدارس الأساسية العليا والثانوية في

مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء تعزى للسلطة المشرفة.

قبلت الفرضية الصفرية من وجهة نظر المدراء حيث أن المدراء يرون أن ذلك له علاقة

بايمان وإدراك المدير بأهمية والأثر الإيجابي للتفويض على الصحة التنظيمية العامة في المؤسسة

التربوية وبالتالي على المعلمين والطلاب. وهذا يتفق مع مقابلات الباحثة مع المدراء إذ أجمعوا بأن

التفويض ينبع من وعي وإدراك المدير بأهمية التفويض وليس بالسلطة المشرفة على المدرسة لأنه

هو القائد داخل المؤسسة. يختار المدير الأسلوب القيادي الذي سيتبعه في المؤسسة التعليمية. فإذا

كانت هذه الاختيارات في ضوء أن التفويض مهم وله أثر إيجابي على جميع العاملين في المؤسسة

التعليمية من نائب مدير وطاقم إداري ومعلمين وموظفين كان ذلك المدير مفوضاً جيداً في المجالات

الإدارية والفنية والاجتماعية.

(ب) من وجهة نظر المعلمين:

تنص الفرضية على أن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالي ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات

استجابة المدراء على بنود مجالات استبانة التفويض في المدارس الأساسية العليا والثانوية في

مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى للسلطة المشرفة.

رفضت الفرضية الصفرية من وجهة نظر المعلمين وكانت الفروق لصالح مدراء المدارس الحكومية على مدراء المدارس الخاصة في الدرجة الكلية و المجال الفني. أي أن مدراء المدارس الحكومية فيها مستوى التفويض أعلى خاصة في المجال الفني. كما وكانت الفروق من مدراء المدارس الحكومية في المجال الاجتماعي. إذ كانت لديهم مستوى تفويض السلطة أعلى من مستوى تفويض السلطة لدى مدراء الوكالة و الخاصة معاً.

تعزو الباحثة السبب وراء النتيجة لأن المعلمين في المدارس الحكومية يعلمون الشروط والمؤهلات التي تفرضها المديرية على المتقدم لوظيفة مدير. كذلك يرون أن المدير يلتحق بالدورات التأهيلية والتدريبية. ويرون أثر هذا النمو والتطور المهني للمدير على أرض واقع المؤسسة التعليمية. كما أن الإشراف الوثيق (والدوري) على عمل المدير في المؤسسة التعليمية يجعل لا مفر للمدير إلا أن يؤمن بعمل الفريق الواحد والتفويض لما له من الآثار الإيجابية على الجميع. لذلك يرى المعلمون في المدارس الحكومية توجهات الإدارة نحو اللامركزية لتحقيق النجاح بشكل واضح.

كما أن المعلمون يرون أن المتابعة الإدارية والإشرافية من المديرية على المدرسة له كبير الأثر حيث أن مديرية التربية والتعليم تعمل على تحسين الأنظمة والقوانين وتحديثها وملاءمتها للتطوير السريع الحاصل في المجال التربوي في العالم، فهي بذلك دؤوبة المتابعة والإشراف على عمل المدراء من جهة وعلى عمل المعلمين من خلال اللجان والعناقد المعمول فيها حالياً لكل مادة تعليمية من جهة أو من خلال دورات التدريب والتأهيل والدورات التطويرية. وكذلك الأمر ينطبق على المكتب المركزي المشرف على مدارس وكالة الغوث الدولية. ولعدم وجود الدراسات التي قارنت بين السلطات المشرفة على المدارس- على حد علم الباحثة- لم تجد الباحثة ما يتوافق مع

نتيجة دراستها. إلا أن مقبل (2003) وجدت أن التفويض في مدارس وكالة الغوث الدولية في شمال عمان كان عالياً في الدرجة الكلية. وهذا ما يتوافق مع جزء من نتيجة الدراسة الحالية.

لكن الوضع مغاير في المدارس الخاصة حيث أن لكل مدرسة خاصة معاييرها الخاصة فيها ومؤهلات تضعها الجمعية أو الجهة الخاصة المقيمة للمدرسة. ولا تهتم بالدورات التأهيلية والتدريبية للمدير خلال الخدمة لأن تلك الدورات لا تدخل ضمن مصاريف أو حتى بنود ميزانيتها. حتى مديرية التربية و التعليم لا تفرض إدارات المدارس الخاصة بالالتزام في الدورات التطويرية أو التدريبية التي تقيمها و تترك الاختيار لشخص المدير فحسب.

وكذلك الثبات الوظيفي في المدارس الخاصة أقل بكثير من الثبات الوظيفي في المدارس الحكومية والوكالة. حيث أن المدير هنا- في المدارس الخاصة- منفذ لأهداف الجمعية المشرفة على المدرسة وعند عدم تحقيقه لهذه الأهداف لأي سبب من الأسباب التي تتعلق في إدارته للمدرسة. هو ببساطة يفقد عمله بغض النظر عن مؤهلاته العلمية. فالمدارس الخاصة تميل للقيادة والإدارة اللامركزية والتي تكون معظم الصلاحيات ليست في يد المدير بل في يد السلطة المشرفة على المدرسة فهو هنا لا يستطيع تفويض سلطة ليس له سلطة عليها في الأصل. ومن وجهة نظر المعلمين؛ فهم مقتنعين بأن سلطة السلطة المشرفة الخاصة على المدرسة أعلى من سلطة المدير. وأن المعايير لتعيين المدراء فيها غير واضحة لديهم وكأن الوضع هنا أن السلطة القائمة على المدرسة الخاصة أو الجمعية هي التي تفوض مهام إدارة المدرسة للمدير.

الجزء الثالث:

التوصيات والدراسات المستقبلية:

توصي الباحثة بـ :

1. أهمية تدريب وتأهيل الإداريين التربويين للتعرف على استخدام نموذج هيرسي وبلانشارد في تحسين قدرات القادة التربويين ليكونوا قادرين على تقديم المساعدة والمساهمة في تطوير المعلمين والمرؤوسين مهنيًا بين القيادات التربوية في المدارس وبين المعلمين.
2. عقد دورات تدريبية للمدراء مصممة لرفع أداءهم العملي وتدريبهم على تطبيق التفويض بأنواعه ومجالاته ومستوياته.
3. وزارة التربية والتعليم بوضع الخطط الإشرافية بحيث تلتزم جميع المدارس من المدارس الخاصة و مدارس وكالة الغوث لأخذ موضوع التفويض و تطبيقه بجدية بشكل أكبر.

الدراسات المستقبلية:

1. إجراء دراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتفويض.
2. إجراء دراسة حول تأثير مستوى تفويض السلطة على فعالية أداء المدرسة.
3. إجراء دراسة حول تأثير مستوى التفويض على الصحة التنظيمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين.

المصادر والمراجع المراجع العربية: -

أبو الرب، أمل نبيه عبد الفتاح. (2010). توجهات مديري المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بيرزيت، كلية التربية وعلم النفس، دائرة الدراسات العليا، بيرزيت: فلسطين.

أبو معمر، وصفية سليمان محسن. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. دراسة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية: كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

البوسعيدي، حورية بنت سلطان. (2001). التفويض المتوقع و التفويض الفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان. دراسة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان .

البركاتي، ملكة بن يحيى عبود. (2002). الإدارة العامة للإشراف التربوي ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة. الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

توفيق، عبد الرحمن. (2004). منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة. مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة: مصر.

حجي، أحمد إسماعيل. (2001). إدارة بيئة التعلم و التعليم: النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة. ط(2). دار الفكر، القاهرة: مصر.

الحري، محمد بن عطية.(1228هـ-2007). **تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية**. رسالة ماجستير غير منشورة.. قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال: جامعة الملك فهد الوطنية. المملكة العربية السعودية. أخذت من الإنترنت من مجلة الجامعة في تاريخ 2010/4/30 الحري، رافدة. (2008). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.

الحري، موفق محمد عبد الرحمن. (1426هـ، 2005م). **نمط السلوك القيادي وفق نموذج هيرسي وبلشارد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة**. بحث مكمل لرسالة الدكتوراه. جامعة أم القرى. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. المملكة العربية السعودية.

حسين، سلامة عبد العظيم. (2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**. ط(1). دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان: الأردن.

حسين، سلامة عبد العظيم. (2006). **الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم**. ط(1)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية: مصر.

الدعيلج، إبراهيم عبد العزيز. (2009). **الإدارة العامة والإدارة التربوية**. ط(1). دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. دويكات، فيصل عبد الجليل سعادة.(2000). **نمط القيادة و تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح: فلسطين.

دويكات، فيصل عبد الجليل سعادة. (2000). نمط القيادة و تفويض السلطة عند مدراء المدارس

الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير

غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. نابلس: فلسطين.

ذياب، أمجد تركي واصف. (2004). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في

محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. دراسة ماجستير غير منشورة. كلية

الدراسات العليا، جامعة النجاح: فلسطين.

الشامي، عبدالله محمد (1998). واقع الإدارة التعليمية في ظل التوجهات نحو اللامركزية في

الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الادارة التربوية، كلية التربية،

جامعة الجزيرة: السودان.

شلايل، عبد السلام حلمي. (2007). تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح

وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية،

جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.

الصغير، علي بن سويلم بن حسين. (1427هـ / 2006م). واقع تفويض الصلاحيات لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. دراسة ماجستير غير منشورة.

جامعة الملك سعود، كلية الإدارة التربوية: المملكة العربية السعودية.

عريفج، سامي سلطي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. ط1، دار الفكر للطباعة و النشر و

التوزيع. عمان: الأردن.

العمامرة، محمد. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. ط(2)، دار المسيرة، عمان: الأردن.

العنزي، فهد بن الأسمر. (1427هـ، 2006م). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على تفويض

السلطة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

رسالة ماجستير بقسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك فهد: المملكة العربية السعودية.

عيادات، يوسف أحمد. (2004). الحاسوب التعليمي وتطبيقاته التربوية. ط(1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.

القاضي، نجاح. (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية: الأردن. (أخذ من الانترنت في 2011/11/15 عن knol.google.com).

كردي، أحمد السيد. (2012). دور الدعم القيادي والتنظيمي في تمكين العاملين. مقالة أخذت من الانترنت من ملتقى البحث العلمي، ساحة التنمية البشرية والتطوير الإداري. الثلاثاء 2012/03/20 من

www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/76195/pos

كعكي، سهام محمد صالح. (2005). مجلة العلوم التربوية والنفسية. الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات النبات التربوية في المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية. 6(2). 12 - 47. الرياض: المملكة العربية السعودية.

كنعان، نواف. (2002). القيادة الإدارية. ط(2)، دار الثقافة، بيروت: لبنان.

مقبل، أمل سليم. (2003). درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان بتفويض السلطة في مدارسهم كما يراها المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات التربوية العليا في الإدارة التربوية. جامعة عمان العربية: الأردن

مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. نابلس: فلسطين.

ناجي، بسام حسن أحمد. (2005). درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة عمان: الأردن.

الهاجري، جبر بن محمد. (1426هـ، 2005م). ممارسة مديري مدارس مراحل التعليم العام للصلاحيات الممنوحة لهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود: المملكة العربية السعودية.

References:

- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.** Houston: Gulf Publishing Co..
- Brost, P. (2001). **Shared Decision Making for Better School Principal Leadership.** v(1), n(3), (58-63) and also Retrieved from the internet on Nov. 2011. Form www.ericd.gov.
- Chapman, Dlan (2001). **Delegation, delegation authority, skills, task and process of effective delegation.** Holt, Rinehart and Winston.
- Codding, J. B., Tucker, M.S.,& Bass, J. (2002). **The principal challenge: leading and managing school in an era of accountability &development.** San Francisco.. Alexandria.
- Elmore, R. F., (2000). **Building a New structure for school leadership.** Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Fletcher, D..S & Taplin, I. M. (2002). **The art of delegation.** New Port beach CA.
- Gehring, T. (2004). The Consequences of delegation in independent agencies: separation of powers, discursive governance and the regulation of telecommunication in germany. **European Journal of Political.** Blackwell Publishing, 43(4), 677.
- Hackman M.Z., & Jonson C.E. (2004). **Leadership: A communication perspective.** Long Grove, IL Wave Land Press, Inc.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1977). **Management of organizational behavior. Utilizing Human Resources.** 3rd edition. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E. (1982). **Management of organizational behavior.** Amazon. USA. New Jersey. Houston, Tex.: Gulf Publishing .

- Hung, C-J. (2006). A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsing area of Taiwan (China). Dissertation . University of Taiwan: Taiwan.
- Johnston, M. A. (2000). Delegation and organizational structure in small businesses. **Group and Organization Management**. 25, (1). (4-21).
- Lo Vette, O., Watts S., Hood J. (2000). **An Investigation of Teachers Perceptions of Their Principals “Delegation” and “Relation Ships” Behavior**. Eric – No: EJ50077, P.31.
- Marzano, Robert J., Waters Timothy, McNulty. (2003). **School leadership that works: from research to result**. Association for Supervision and Curriculum. Alexandria, VA.
- McShane, S. and Travaglione, T. (2003). **Organizational behavior on the pacific rim**. NSW, McGraw – Hill.
- Mountjoy, M. S. (2001). **Faculty perceptions of empowerment in private four-year colleges** DAL-A62/04, P.1344.
- Schein, E. H. (1965). **Organizational Psychology**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, Inc.
- Shamir. B.,& Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life story approach to authentic leadership development. **The Leadership Quarterly**. 16, 395 – 417.
- Sigh, Nirmal. (2000). **Human relations and organizational behavior**. New Delhi: Deep & Deep Publications. PVT. LTD.
- Whitaker, Todd. (2003). **What great principals do differently. Fifteen things that matter most**. Retrieved from the internet on25/10/2011 from: insights@email.eyeducation.com
- Williams. R.& Blackburn, B. R. (2009). **The principalship from A to Z**. London Press Inc.

الملاحق

ملحق رقم (1)

استبانة المدراء بشكلها الأولي

أرجو قراءة كل فقرة ووضع إشارة (x) تحت المستوى الذي يعبر عن وجهة نظرك الموضوعية:

رقم الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	5	4	3	2	1
1.					
يفوض المدير مساعده بإعداد الجدول المدرسي وفق الأسس والتعليمات المدرسية.					
2.					
يفوض المدير مساعده بإعداد جدول الإشغال اليومي.					
3.					
يفوض المدير مساعده بإعداد جدول المناوبة الأسبوعي.					
4.					
يفوض المدير مساعده بالإشراف على طابور الصباح.					
5.					
يفوض المدير مساعده بمتابعة دفاتر الحضور والغياب للطلبة التي يعدها مربو الصفوف.					
6.					
يفوض المدير مساعده بعقد بعض الاجتماعات مع المعلمين.					
7.					
يفوض المدير مساعده بتبليغ الكتب الصادرة عن مكتب تعليم وكالة الغوث إلى المعلمين.					
8.					
يفوض المدير مساعده بتحديد لجان الجرد السنوي.					
9.					
يفوض المدير مساعده بإعداد جدول مراقبة الامتحانات.					
10.					
يفوض المدير مساعده بالإشراف على أعمال لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية.					
11.					
يفوض المدير مساعده بالإشراف على أعمال الصيانة في المدرسة.					
12.					
يفوض المدير مساعده بإعداد البيانات الإحصائية المطلوبة لمكتب تعليم وكالة الغوث الدولية.					
13.					
يفوض المدير مساعده بمتابعة دوام المعلمين.					
14.					
يفوض المدير أحد المعلمين بتوزيع الطلاب على الشعب في بداية العام الدراسي.					
15.					
يفوض المدير مساعده بتوجيه عقوبة الإنذار للطلبة ذوي المشاكل.					

رقم الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
.16					يفوض المدير اللجنة الصحية بإصدار نشرات توعية صحية للطلبة.
.17					يفوض المدير اللجنة الصحية بالإشراف على نظافة المقصف المدرسي.
.18					يفوض المدير اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبر من أدوات للعملية التعليمية بناءً على تقديرات معلمي العلوم.
.19					يفوض المدير اللجنة المالية بشراء ما يلزم المكتبة من كتب بناءً على تقديرات أمين المكتبة.
.20					يفوض المدير اللجنة المالية بجمع التبرعات المدرسية.
.21					يفوض المدير اللجنة المالية بشراء المواد الخام اللازمة لعمل الوسائل التعليمية.
.22					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على النظام في المدرسة.
.23					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على اللجنة البيئية في المدرسة.
.24					يفوض المدير اللجنة المالية بشراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.
.25					يفوض المدير مساعده بالإشراف على تحضير المعلمين لحصصهم اليومية.
.26					يفوض المدير مساعده بمتابعة دفاتر العلامات لمختلف المواد الدراسية.
.27					يفوض المدير مساعده بدراسة المشكلات السلوكية للطلبة بالتعاون مع المرشد التربوي.
.28					يفوض المدير مساعده بتحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين.
.29					يفوض المدير مساعده بحضور الحصص النموذجية للمعلمين.
.30					يفوض المدير مساعده بالقيام بالزيارات الصفية لبعض المعلمين كل حسب تخصصه.
.31					يفوض المدير مساعده في تقويم أداء مجموعة من المعلمين.

رقم الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
32.					يفوض المدير معلمي اللغة العربية بالإشراف على إصدار المجلة المدرسية.
33.					يفوض المدير معلمي اللغة الإنجليزية بترجمة الكتب الصادرة عن دائرة التربية والتعليم باللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.
34.					يفوض المدير معلمي العلوم بالإشراف على المعرض العلمي.
35.					يفوض المدير معلم الرياضة بالتنسيق للأنشطة الرياضية الخارجية.
36.					يفوض المدير معلمي العلوم بتحديد حاجات المختبر وفق تقديراتهم لمتطلبات تنفيذ المنهاج.
37.					يفوض المدير مربّي الصفوف بتحويل الطلاب الذين يعانون من أمراض إلى عيادات وكالة الغوث الدولية.
38.					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف نشاطات الكشافة والمرشدات.
39.					يفوض المدير بالإشراف على توفير المواد الخام للوسائل التعليمية.
40.					يفوض المدير اللجنة الثقافية بالإشراف على النشاط الثقافي.
41.					يفوض المدير معلمي التربية الفنية بالإشراف على المعارض الفنية.
42.					يفوض المدير مربّي الصفوف بتعبئة السجلات التراكمية للطلبة وتحديثها باستمرار.
43.					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على النشاطات الدينية في المناسبات الدينية.
44.					يفوض المدير المرشد التربوي بمتابعة مشكلات الطلبة السلوكية.
45.					يفوض المدير مساعده باستدعاء أولياء أمور الطلبة لحل المشكلات السلوكية.
46.					يفوض المدير اللجنة الاجتماعية بالإشراف على عوائد صندوق الطالب الفقير.
47.					يفوض المدير اللجنة الفنية بالإشراف على الحفل المدرسي لنهاية العام الدراسي.

رقم الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
.48					يفوض المدير اللجنة الاجتماعية بالإشراف على الأنشطة الاجتماعية.
.49					يفوض المدير مربى الصفوف بحل المشكلات السلوكية.
.50					يفوض المدير مربى الصفوف بمقابلة أولياء الأمور للرد على استفساراتهم حول أبنائهم.
.51					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على تشكيل مجلس الطلبة.
.52					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على تنفيذ برامج مجلس الآباء والمعلمين.
.53					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على تنسيق الأنشطة اللامنهجية مع المجتمع المحلي.
.54					يفوض المدير أحد المعلمين بالمساهمة في برامج مؤسسات المجتمع المحلي.
.55					يفوض المدير أحد المعلمين بمتابعة تنفيذ اقتراحات الطلبة.

ملحق رقم (2)

استبانة المعلمين بشكلها الأولي

أرجو قراءة كل فقرة ووضع إشارة (x) تحت المستوى الذي يعبر عن وجهة نظرك الموضوعية:

رقم الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	5	4	3	2	1
1.					
يفوض المدير مساعده بإعداد الجدول المدرسي وفق الأسس والتعليمات المدرسية.					
2.					
يفوض المدير مساعده بإعداد جدول الإشغال اليومي.					
3.					
يفوض المدير مساعده بإعداد جدول المناوبة الأسبوعي.					
4.					
يفوض المدير مساعده بالإشراف على طابور الصباح.					
5.					
يفوض المدير مساعده بمتابعة دفاتر الحضور والغياب للطلبة التي يعدّها مربو الصفوف.					
6.					
يفوض المدير مساعده بعقد بعض الاجتماعات مع المعلمين.					
7.					
يفوض المدير مساعده بتبليغ الكتب الصادرة عن مكتب تعليم وكالة الغوث إلى المعلمين.					
8.					
يفوض المدير مساعده بتحديد لجان الجرد السنوي.					
9.					
يفوض المدير مساعده بإعداد جدول مراقبة الامتحانات.					
10.					
يفوض المدير مساعده بالإشراف على أعمال لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية.					
11.					
يفوض المدير مساعده بالإشراف على أعمال الصيانة في المدرسة.					
12.					
يفوض المدير مساعده بإعداد البيانات الإحصائية المطلوبة لمكتب تعليم وكالة الغوث الدولية.					
13.					
يفوض المدير مساعده بمتابعة دوام المعلمين.					
14.					
يفوض المدير أحد المعلمين بتوزيع الطلاب على الشعب في بداية العام الدراسي.					
15.					
يفوض المدير مساعده بتوجيه عقوبة الإنذار للطلبة ذوي المشاكل.					

رقم الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
16.					يفوض المدير اللجنة الصحية بإصدار نشرات توعية صحية للطلبة.
17.					يفوض المدير اللجنة الصحية بالإشراف على نظافة المقصف المدرسي.
18.					يفوض المدير اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبر من أدوات للعملية التعليمية بناءً على تقديرات معلمي العلوم.
19.					يفوض المدير اللجنة المالية بشراء ما يلزم المكتبة من كتب بناءً على تقديرات أمين المكتبة.
20.					يفوض المدير اللجنة المالية بجمع التبرعات المدرسية.
21.					يفوض المدير اللجنة المالية بشراء المواد الخام اللازمة لعمل الوسائل التعليمية.
22.					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على النظام في المدرسة.
23.					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على اللجنة البيئية في المدرسة.
24.					يفوض المدير اللجنة المالية بشراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.
25.					يفوض المدير مساعده بالإشراف على تحضير المعلمين لحصصهم اليومية.
26.					يفوض المدير مساعده بمتابعة دفاتر العلامات لمختلف المواد الدراسية.
27.					يفوض المدير مساعده بدراسة المشكلات السلوكية للطلبة بالتعاون مع المرشد التربوي.
28.					يفوض المدير مساعده بتحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين.
29.					يفوض المدير مساعده بحضور الحصص النموذجية للمعلمين.
30.					يفوض المدير مساعده بالقيام بالزيارات الصفية لبعض المعلمين كل حسب تخصصه.
31.					يفوض المدير مساعده في تقويم أداء مجموعة من المعلمين.

رقم الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
32.					يفوض المدير معلمي اللغة العربية بالإشراف على إصدار المجلة المدرسية.
33.					يفوض المدير معلمي اللغة الإنجليزية بترجمة الكتب الصادرة عن دائرة التربية والتعليم باللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.
34.					يفوض المدير معلمي العلوم بالإشراف على المعرض العلمي.
35.					يفوض المدير معلم الرياضة بالتنسيق للأنشطة الرياضية الخارجية.
36.					يفوض المدير معلمي العلوم بتحديد حاجات المختبر وفق تقديراتهم لمتطلبات تنفيذ المنهاج.
37.					يفوض المدير مربى الصفوف بتحويل الطلاب الذين يعانون من أمراض إلى عيادات وكالة الغوث الدولية.
38.					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف نشاطات الكشافة والمرشدات.
39.					يفوض المدير بالإشراف على توفير المواد الخام للوسائل التعليمية.
40.					يفوض المدير اللجنة الثقافية بالإشراف على النشاط الثقافي.
41.					يفوض المدير معلمي التربية الفنية بالإشراف على المعارض الفنية.
42.					يفوض المدير مربى الصفوف بتعبئة السجلات التراكمية للطلبة وتحديثها باستمرار.
43.					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على النشاطات الدينية في المناسبات الدينية.
44.					يفوض المدير المرشد التربوي بمتابعة مشكلات الطلبة السلوكية.
45.					يفوض المدير مساعده باستدعاء أولياء أمور الطلبة لحل المشكلات السلوكية.
46.					يفوض المدير اللجنة الاجتماعية بالإشراف على عوائد صندوق الطالب الفقير.
47.					يفوض المدير اللجنة الفنية بالإشراف على الحفل المدرسي لنهاية العام الدراسي.

رقم الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
48.					يفوض المدير اللجنة الاجتماعية بالإشراف على الأنشطة الاجتماعية.
49.					يفوض المدير مربي الصفوف بحل المشكلات السلوكية.
50.					يفوض المدير مربي الصفوف بمقابلة أولياء الأمور للرد على استفساراتهم حول أبنائهم.
51.					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على تشكيل مجلس الطلبة.
52.					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على تنفيذ برامج مجلس الآباء والمعلمين.
53.					يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على تنسيق الأنشطة اللامنهجية مع المجتمع المحلي.
54.					يفوض المدير أحد المعلمين بالمساهمة في برامج مؤسسات المجتمع المحلي.
55.					يفوض المدير أحد المعلمين بمتابعة تنفيذ اقتراحات الطلبة.

ملحق رقم (3)

استبانة المدراء بشكلها النهائي

بسم الله الرحمن الرحيم

المدير الفاضل ،،،

المديرة الفاضلة ،،،

تحية عطرة وبعد...

تعد الباحثة دراسة بعنوان:

مستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس من الصف السابع الأساسي حتى الثاني الثانوي في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء و المعلمين.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية في جامعة بيرزيت.

لذا يسرني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة، آملة منكم التعاون بالإجابة عن جميع فقراتها، بموضوعية وواقعية. وإذ أشكر تعاونكم وأكد لكم أن المعلومات التي سأحصل عليها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بفائق الاحترام و التقدير،،،

الباحثة

ربي أبو دية

(0522373428)

rubaabudayeh@yahoo.com

أرجو قراءة كل فقرة ووضع إشارة (x) تحت المستوى الذي يعبر عن وجهة نظرك الموضوعية:

رقم الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	5	4	3	2	1
	يفوض المدير مساعده أو أحد المعلمين:				
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					

1	2	3	4	5	يفوض المدير مساعده أو أحد المعلمين:
					22. اللجنة الصحية بإصدار نشرات توعية صحية للطلبة.
					23. اللجنة الصحية بالإشراف على نظافة المقصف المدرسي.
					24. اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبر من أدوات للعملية التعليمية بناءً على تقديرات معلمي العلوم.
					25. اللجنة المالية بشراء ما يلزم المكتبة من كتب بناءً على تقديرات أمين المكتبة.
					26. اللجنة المالية بجمع التبرعات المدرسية.
					27. اللجنة المالية بشراء المواد الخام اللازمة لعمل الوسائل التعليمية.
					28. اللجنة المالية بشراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.
					29. معلمي اللغة العربية بالإشراف على إصدار المجلة المدرسية.
					30. معلمي اللغة الإنجليزية بترجمة الكتب الصادرة عن دائرة التربية والتعليم باللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.
					31. مربي الصفوف بتحويل الطلاب الذين يعانون من أمراض إلى العيادات الصحية .
					32. بالإشراف على توفير المواد الخام للوسائل التعليمية.
					33. اللجنة الاجتماعية بالإشراف على عوائد صندوق الطالب الفقير.
					34. بالإشراف على تشكيل مجلس الطلبة.
					35. بمتابعة تنفيذ اقتراحات الطلبة.
					36. بإعداد الجدول المدرسي وفق الأسس والتعليمات المدرسية.
					37. بإعداد جدول الإشغال اليومي.
					38. بإعداد جدول المناوبة الأسبوعي.
					39. بالإشراف على طابور الصباح.
					40. بمتابعة دفاتر الحضور والغياب للطلبة التي يعدها مربو الصفوف.
					41. بالإشراف على النظام في المدرسة.
					42. معلمي العلوم بالإشراف على المعرض العلمي.
					43. معلم الرياضة بالتنسيق للأنشطة الرياضية الخارجية.

1	2	3	4	5	يفوض المدير مساعده أو أحد المعلمين:	
					معلمي العلوم بتحديد حاجات المختبر وفق تقديراتهم لمتطلبات تنفيذ المنهاج.	.44
					بالإشراف نشاطات الكشافة والمرشدات.	.45
					بالإشراف على أعمال لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية.	.46
					اللجنة الثقافية بالإشراف على النشاط الثقافي.	.47
					معلمي التربية الفنية بالإشراف على المعارض الفنية.	.48
					مربي الصفوف بتعبئة السجلات التراكمية للطلبة وتحديثها باستمرار.	.49
					بالإشراف على النشاطات الدينية في المناسبات الدينية.	.50
					المرشد التربوي بمتابعة مشكلات الطلبة السلوكية.	.51
					اللجنة الفنية بالإشراف على الحفل المدرسي لنهاية العام الدراسي.	.52
					اللجنة الاجتماعية بالإشراف على الأنشطة الاجتماعية.	.53

ولك كل الشكر والتقدير لحسن التعاون

أرجو قراءة كل فقرة ووضع إشارة (x) تحت المستوى الذي يعبر عن وجهة نظرك الموضوعية:

رقم الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	5	4	3	2	1
	يفوض المدير مساعده أو أحد المعلمين:				
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					

1	2	3	4	5	يفوض المدير مساعده أو أحد المعلمين:
					22. اللجنة الصحية بإصدار نشرات توعية صحية للطلبة.
					23. اللجنة الصحية بالإشراف على نظافة المقصف المدرسي.
					24. اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبر من أدوات للعملية التعليمية بناءً على تقديرات معلمي العلوم.
					25. اللجنة المالية بشراء ما يلزم المكتبة من كتب بناءً على تقديرات أمين المكتبة.
					26. اللجنة المالية بجمع التبرعات المدرسية.
					27. اللجنة المالية بشراء المواد الخام اللازمة لعمل الوسائل التعليمية.
					28. اللجنة المالية بشراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.
					29. معلمي اللغة العربية بالإشراف على إصدار المجلة المدرسية.
					30. معلمي اللغة الإنجليزية بترجمة الكتب الصادرة عن دائرة التربية والتعليم باللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.
					31. مربى الصفوف بتحويل الطلاب الذين يعانون من أمراض إلى العيادات الصحية .
					32. بالإشراف على توفير المواد الخام للوسائل التعليمية.
					33. اللجنة الاجتماعية بالإشراف على عوائد صندوق الطالب الفقير.
					34. بالإشراف على تشكيل مجلس الطلبة.
					35. بمتابعة تنفيذ اقتراحات الطلبة.
					36. بإعداد الجدول المدرسي وفق الأسس والتعليمات المدرسية.
					37. بإعداد جدول الإشغال اليومي.
					38. بإعداد جدول المناوبة الأسبوعي.
					39. بالإشراف على طابور الصباح.
					40. بمتابعة دفاتر الحضور والغياب للطلبة التي يعدها مربو الصفوف.
					41. بالإشراف على النظام في المدرسة.
					42. معلمي العلوم بالإشراف على المعرض العلمي.
					43. معلم الرياضة بالتنسيق للأنشطة الرياضية الخارجية.

1	2	3	4	5	يفوض المدير مساعده أو أحد المعلمين:	
					معلمي العلوم بتحديد حاجات المختبر وفق تقديراتهم لمتطلبات تنفيذ المنهاج.	.44
					بالإشراف نشاطات الكشافة والمرشدات.	.45
					بالإشراف على أعمال لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية.	.46
					اللجنة الثقافية بالإشراف على النشاط الثقافي.	.47
					معلمي التربية الفنية بالإشراف على المعارض الفنية.	.48
					مربي الصفوف بتعبئة السجلات التراكمية للطلبة وتحديثها باستمرار.	.49
					بالإشراف على النشاطات الدينية في المناسبات الدينية.	.50
					المرشد التربوي بمتابعة مشكلات الطلبة السلوكية.	.51
					اللجنة الفنية بالإشراف على الحفل المدرسي لنهاية العام الدراسي.	.52
					اللجنة الاجتماعية بالإشراف على الأنشطة الاجتماعية.	.53

ولك كل الشكر والتقدير لحسن التعاون

ملحق رقم (5)

أسئلة المقابلة

1. هل تفوض بعض السلطات إلى المرؤوسين؟ ولماذا؟
2. ما المجالات التي تفوضها إلى المرؤوسين في مدرستك؟
3. ما الجوانب التي تفوضها حسب:
 - أ. المجال الإداري.
 - ب. المجال الفني.
 - ج. المجال الاجتماعي.
4. هل ترى تأثير للتفويض على المرؤوسين والمفوض إليهم؟ وكيف؟
5. كيف تتم عملية المتابعة والمساءلة؟
6. هل تقوم عادة بتحديد زمن التفويض؟ متى و لماذا؟
7. هل يوجد من بين المرؤوسين من يمكنه أن يحل محلك في حال تغيبك عن المدرسة لأي سبب من الأسباب؟ كيف تختاره؟
8. كيف تقسم وقتك خلال ساعات العمل في المدرسة؟
9. هل تناقش المفوض في القرارات التي يتخذها؟ و لماذا؟

انتهت الأسئلة

ملحق رقم (6)

المقابلة الأولى: مدير مدرسة خاصة في يوم السبت الموافق 2012/1/22

1. هل تفوض بعض السلطات إلى المرؤوسين؟ ولماذا؟
نعم. الإدارة الناجحة ليست حكر على شخص فالطلاب والمعلمين كثر والنشاطات مختلفة وتتطلب الاستفادة من كل خبرات المعلمين وحتى يمشي العمل بشكل سليم و حتى يقدر المدير ان يلم بكل نواحي النشاطات الموجودة في داخل المدرسة فضروري تفويض صلاحيات في هذا المجال.

2. ما المجالات التي تفوضها إلى المرؤوسين في مدرستك؟

3. ما الجوانب التي تفوضها حسب:

أ. المجال الإداري.

ب. المجال الفني.

ج. المجال الاجتماعي.

نعم في جميع المجالات حتى في نشاطات مرافقة للمنهاج ضروري ان يكون فيها تفويض حتى يكتسب المدير خبرات و الطلاب و المعلمين يروا ان لديهم فرصة المساهمة في المدرسة و ينتموا لها. فمن خلال التفويض يشعروا انهم ليس مجرد الآت فيصير لديهم انتماء للمؤسسة و يشاركوا في القرار و في انجاح المؤسسة نفسها فيضعوا بصماتهم في المجالات التي يبدعوا فيها لأنني أنمي لديهم اننا فريق واحد. مثلا افوض ملف متابعة تحصيل الطلاب و ملف الانشطة الرياضية و برنامج و حصص الاشغال.

4. هل ترى تأثير للتفويض على المرؤوسين والمفوض إليهم؟ وكيف؟

نعم انا مؤمن في التفويض و مؤمن في التمكين فهذا يعطي انتماء واضح للمرؤوسين المفوض اليهم بعض المهام و الصلاحيات.

5. كيف تتم عملية المتابعة والمساءلة؟

آلية العمل تكون بعمل و اتفاق على لقاء اسبوعي لمتابعة الامور إلا اذا كان هناك طارئ معين. فالتفويض لا يعني انني ارتاح بل هو عبء علي لأنني سأتابعه و اشرف على كل الامور. فالمفوض يعرف انه مسؤول عن المهام المفوض فيها وفي نفس الوقت انت مسائل فيها، فإذا وجدت ان المفوض تقاعس عن أداء العمل نبحت سوياً فربما تكون لديه بعض نقاط غير واضحة وبحاجة لتفسير و توضيح.

6. هل تقوم عادة بتحديد زمن التفويض؟ متى و لماذا؟

نعم و خلال أشهر معينة سواء كانت تجريبية او دائمة لازم احدد زمن التفويض.

7. هل يوجد من بين المرؤوسين من يمكنه أن يحل محلك في حال تغيبك عن المدرسة لأي سبب من الأسباب؟

كيف تختاره؟

نعم النائب الرسمي هو المرجعية الاولى بعد المدير إلا اذا لم يكن موجود فأفوض من لديه الرغبة في القيام بالعمل و من هو قادر و لديه الوقت المناسب.

8. كيف تقسم وقتك خلال ساعات العمل في المدرسة؟

صباحاً يكون في اصطفااف بين الطلاب بعد ذلك اخذ دور العمل الإداري خاصة في بداية العام الدراسي من توفير المعلمين و ضبط اليوم التعليمي.

9. هل تناقش المفوض في القرارات التي يتخذها و لماذا؟

نعم في الاجتماعات المعقودة يتم توضيح نقاط الضعف التي تكون بحاجة للتطوير و اقول لمركزي المواد او مركزي الطبقات عن المجالات التي يكونون فيها بحاجة للتطوير و التحسين في الأداء واعزز مواطن القوة فيه. لكن لا أناقش قراراته أمام باقي المعلمين و احاول ايجاد مخرج بديل حتى لا اخرج المفوض اليه.

انتهت الأسئلة

المقابلة الثانية: مدير مدرسة حكومة في يوم الاحد الموافق 2012/1/23

1. هل تفوض بعض السلطات إلى المرؤوسين؟ ولماذا؟

نعم 100% وأطبقه مع المرشد و نائب المدير و بعض المعلمين في بعض الامور لأنه يوفر وقت على المدير و يوفر وقته للأمور الإدارية في المدرسة و أقوم بالأمور التي لا أحد يستطيع القيام بها إلا أنا. فأنا مساعد و موجه و ميسر لعمل المفوضين بالأعمال.

1. ما المجالات التي تفوضها إلى المرؤوسين في مدرستك؟

2. ما الجوانب التي تفوضها حسب:

أ. المجال الإداري.

ب. المجال الفني.

ج. المجال الاجتماعي.

أفوض في مقابلة أولياء الامور و توقيع دفاتر المعلمين. أفوض النائب و عمل البرنامج و حل مشاكل الطلبة للمرشد و توزيع بعض الحصص أوكل فيه النائبة. اما عمل بعض البرامج فأفوض فيه منسق المواد و انا أشرف عليهم جمعياً. و عادة اقوم بتفويض العمل للنائب أو للشخص المناسب فمثلاً أفوض النائب لتوقيع دفاتر التحضير و انا اباشر العمل مع المعلمين الجدد.

3. هل ترى تأثير للتفويض على المرؤوسين والمفوض إليهم؟ وكيف؟

طبعاً يعطيه ذلك الانتماء الى مهنته و يشعر بالاحترام و التقدير و أن له دور ايجابي والمدير لا يقوم بالعمل فقط و نحن أي المعلمين لسنا اشخاص يحركنا المدير فقط فأنا هنا أخلق كادر أداري للمستقبل انا هنا أخلق كادر أداري للمستقبل.

4. كيف تتم عملية المتابعة والمساءلة؟

كل اسبوع يوجد متابعة و مساءلة فإذا كان المفوض له نشاطاً يستمر في عملية التفويض و المهام الموكلة اليه. اما اذا تقاعس المفوض اليه فأنتني ارى هل هذا ناتج عن حاجة لتطوير مهني او ما السبب. وانا اتصرف بناءً عليه. لكن اذا كان من تقاعس فقط هنا يمكن تغيير الشخص بشخص آخر. المساءلة هنا لا تعني محاسبة الشخص الموضوع هنا خلق كادر اداري فقط اذا كان غير راغب في العمل ببساطة أتحرى شخص آخر لديه رغبة و كفاءة في العمل و من ثم اعمل تغذية مهنية و ارى نضج المعلمين.

5. هل تقوم عادة بتحديد زمن التفويض؟ متى و لماذا؟

لا احدد زمن التفويض و يكزن عادة لكل السنة.

6. هل يوجد من بين المرؤوسين من يمكنه أن يحل محلك في حال تغييرك عن المدرسة لأي سبب من الأسباب؟

كيف تختاره؟

في الحقيقة لا لأن مصطلح المدير في اذهان الناس و الطلاب و المعلمين له وقعته و لأن التائب لا يقدر على اتخاذ القرارات المطلقة لا على صعيد الطلاب و لا على صعيد المعلمين.

7. كيف تقسم وقتك خلال ساعات العمل في المدرسة؟

صباحاً في الطابور و الطلاب و من ثم انقذ الطلاب الحضور و الغياب و اتابع العمل مع النواب و ما لدي من اجراءات و تنفيذ ما على جدول الأعمال يومياً و من ثم انشغل في سلوك المعلم لأنه سينعكس على الطالب.

8. هل تناقش المفوض في القرارات التي يتخذها و لماذا؟

طبعاً ناقش المفوض القرارات الخاطئة. فعندها ابحت عن مخرج ساعة اتخاذ القرار حتى لا اخرج متخذ القرار فأنا لا أسويها و اتدخل حتى لا أنزل من قيمته و قراراته. فأجلس مع صاحب القرار الخاطيء بعد ذلك و نحلل الموقف.

انتهت الأسئلة

المقابلة الثالثة: مديرة مدرسة وكالة في يوم الثلاثاء الموافق 2012/1/24

1. هل تفوض بعض السلطات إلى المرؤوسين؟ ولماذا؟
نعم. أفوض بعض الامور خاصة في حالات الطوارئ.
 2. ما المجالات التي تفوضها إلى المرؤوسين في مدرستك؟
 3. ما الجوانب التي تفوضها حسب:
أ. المجال الإداري.
ب. المجال الفني.
ج. المجال الاجتماعي.
- الامور القابلة للتفويض أفوض فيها و منها الفنية ومنها صلاحيات نائب المدير ومتابعة المناوبين والأشغال وفي توزيع الحصص. وهذا لا يلغي متابعة المدير فمثلاً السجلات المالية هي صلاحية المدير فوضت إلى السكرتيرة ومهمة المدير هي الإشراف. لكن لا أفوض في متابعة الامتحانات والأهداف التعليمية دفاتر المعلمين والتحصيل فهي وظيفة المدير.
4. هل ترى تأثير للتفويض على المرؤوسين والمفوض إليهم؟ وكيف؟
نعم يعطيني الوقت للإشراف على المدرسة.
 5. كيف تتم عملية المتابعة والمساءلة؟
أولاً شفهيّاً ثم كتابياً.
 6. هل تقوم عادة بتحديد زمن التفويض؟ متى و لماذا؟
لا احدد زمن التفويض فقط في حالات الطوارئ.
 7. هل يوجد من بين المرؤوسين من يمكنه أن يحل محلك في حال تغيبك عن المدرسة لأي سبب من الأسباب؟
كيف تختاره؟
عادة لا خاصة وان المعلمون ينهربون من المسؤولية لأنه ليس عليها مردود مادي.
 8. كيف تقسم وقتك خلال ساعات العمل في المدرسة؟
صباحاً بين الطلاب والطالبات ومن ثم أراجع ما لدي من عمل او اجتماعات.
 9. هل تناقش المفوض في القرارات التي يتخذها و لماذا؟
أجتمع مع المعلمة وأبين الخطأ في القرار والمضار لأن هذا النقاش سيكون مقبول ويكون التصرف أحسن في المرة القادمة أما إذا كان القرار صائب فأنا اعزز الموقف لديها أو لا أناقشه بتاتاً.

انتهت الأسئلة