

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض وعلاقته بأداء معلمهم

**The Degree of Educational Mandate by Secondary  
Headmasters for Delegation and its Relationship to the  
Performance of their Teachers**

إعداد

أ.د. فؤاد العاجز

أستاذ أصول التربية- كلية التربية- الجامعة الإسلامية – غزة

د. دينا الحلاق

استاذ اصول التربية المساعد

٢٠١٦

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض وعلاقته بأداء معلميه، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة موزعة على محورين هما: التفويض وأداء المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال الأول (التفويض الإداري) بلغ (٤٦.١٧) درجة، وبانحراف معياري بلغ (٥.٥) درجة، وبوزن نسبي (٦٨.٤٩%) بدرجة متوسطة.
٢. أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال الأول (التفويض الفني) بلغ (٥١.٣٧) درجة، وبانحراف معياري بلغ (٢.٨١) درجة، وبوزن نسبي (٦٥.٩٦%) بدرجة متوسطة.
٣. أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس الثاني (أداء المعلمين) بلغ (١٠٧.٧١) درجة، وبانحراف معياري بلغ (٤.٩٩) درجة، وبوزن نسبي (٧٦.٩٣%) بدرجة كبيرة.
٤. وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس الثانوية تعزى إلى متغير نوع الجنس (ذكور، إناث)، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور.
٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض ومجاليه (التفويض الإداري، التفويض الفني) من وجهة نظر معلمي مدارس الثانوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات).
٦. عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض ومجاليه (التفويض الإداري، التفويض الفني) وبين مستوى أداء المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم أقل من ٥ سنوات من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة.

**الكلمات المفتاحية:** التفويض، أداء المعلمين.

## مقدمة:

تعتبر الإدارة التربوية هي المراكز الأساسية الذي يعتمد عليه في تقدم المؤسسة التربوية، وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالإدارة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، ومتعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل، بغض النظر عن اختلاف الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة<sup>(١)</sup>.

وفي عصر التقدم التكنولوجي، وازدياد الأعباء الإدارية، تظهر الحاجة الماسة لتفويض بعض الأعمال من قبل القادة التربويين لمساعدتهم، ليصبحوا قادرين على تسيير شؤون المؤسسة التعليمية، وتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية.

والتفويض يعتبر أحد المهارات الإدارية التي يمكن تعلمها وهي ذات أهمية كبيرة لتحقيق النجاح المتميز للمديرين والقادة التربويين، وهو أكثر الأدوات الإدارية التي تؤثر بنتائج إيجابية ذات قيمة عالية وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(٢)</sup>.

فعملية التفويض تساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء مهامهم الاستراتيجية المتصلة بعملية التخطيط وصناعة القرارات، ويساعد على بناء

(١) الداعور، سعيد خضر: دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧، ص ٤.

(٢) هلال، محمد عبد الغني حسن: مهارات التفويض الفعال، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٥.

علاقات إيجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية، ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات، وتنمية القدرات الذاتية، ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى. (٣) وقد أشارت بعض الدراسات مثل دراسة (حشيش، ٢٠١٣) وجود علاقة ارتباطية بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين. (٤)

والتفويض أيضاً يساعد على ضمان استخدام أفضل لمهارات المعلمين وقدراتهم ومعارفهم، وإتاحة الفرصة مباشرة للقيادات الصغيرة أو الفرعية للتدريب على تحمل المسؤوليات، وتنمية الاتجاهات نحو العمل. (٥)، والتفويض مهم جداً في إدارة المدرسة، للمديرين والمعلمين، فهو يساعد على تحسين أداء المعلمين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. (٦)

### مشكلة الدراسة:

مع كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل المديرين يجعل التعامل مع المشكلات صعباً، ومن هنا بات التفويض يمثل الطريق الصحيح الذي يسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة بالمؤسسة التربوية. ومن خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مثل دراسة (حشيش، ٢٠١٣) حيث أوصت بضرورة أن تقوم القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بتحديد الأنشطة التي يجب أن يقوم بها المديرين والمشرفون التربويون قبل عملية التفويض، كما أظهرت دراسة (أبو معمر، ٢٠٠٩) أن المديرين يمنحون صلاحيات متكافئة للموظفين بدرجة قليلة، كذلك يقدم المديرين التدريب الكافي للمعلمين لتمكينهم من القيام بالمهام المفوضة، وإرفاقها بحوافز مادية ومعنوية بدرجة قليلة، كما بينت أن قلة الحوافز المشجعة على ممارسة التفويض زاد من تردد الرؤساء ومعارضة المرؤوسين للتفويض (٧)، وأشارت دراسة (شلابل، ٢٠٠٧) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية كان متوسطاً (٨)، ومن هنا كانت الدراسة الحالية حيث تتناول علاقة درجة التفويض بأداء المعلمين.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض؟
- ٢- ما مستوى الأداء لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟

(٣) القريوتي، محمد قاسم: اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، مجلة الإدارة العامة، مج (٤٣)، ع (٢)، ص ص ٢٥٩-٣٠١.

(٤) حشيش، خالد عودة: درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩، ص ١٣٤.

(٥) 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), p 677.

(٦) 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), p 8.

(٧) أبو معمر، وصفية سليمان: درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ١١٧.

(٨) شلابل، عبد السلام حلمي: تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأقصى. غزة: فلسطين، ٢٠٠٧.

- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأداء معلميهم تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟
- ٤- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس للتفويض وبين مستوى أداء المعلمين؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١- معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض.
- ٢- معرفة مستوى الأداء لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- ٣- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم تعزى للمتغيرات (نوع الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟
- ٤- الوقوف على العلاقة بين متوسطات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للتفويض ومتوسط أفراد العينة لدرجة مستوى أداء المعلمين؟

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- ١- قد تفيد الدراسة القائمين على التعليم في وزارة التربية والتعليم في الحد من المركزية لدى مديري المدارس الثانوية.
- ٢- قد تسهم في تحسين ممارسات مديري المدارس الثانوية الإدارية، وتحسين أداء معلميهم.
- ٣- قد تفيد المديرين في العمل والحد من المركزية في التعامل مع معلميهم.
- ٤- يؤمل أن تفيد مديري التربية والتعليم في الأخذ بمبدأ التفويض في يخص مديري المدارس الثانوية.
- ٥- قد تفيد الوزارة في العمل على الأخذ بمبدأ التفويض في كل ما يختص بالعملية التعليمية.

#### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية، وتشمل:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض وعلاقته بأداء معلميهم.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على مجموعة من المعلمين من الذكور والإناث متنوعين في درجة الخدمة بواقع ٢٦٠ معلماً ومعلمة.
- **الحدود المكانية:** مجموعة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أدوات الدراسة خلال شهر مارس من العام ٢٠١٦.

#### مصطلحات الدراسة:

##### التفويض:

يعرف التفويض بأنه: "العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد رؤوسيه ليقوم به نيابة عنه" (٩).

(٩) فيليه، فاروق وعبد المجيد، محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

**التعريف الإجرائي للتفويض:** عملية يتم خلالها إسناد بعض المهام من مديري المدارس الثانوية إلى المعلمين للقيام بها ضمن اختصاصه، وتوفير صلاحيات كافية لقيامه بها.

**أداء المعلمين:**

يعرف أداء المعلمين بأنه: "الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلمون أثناء العملية التعليمية لتنظيم وتنفيذ وتقويم عملية التعليم والتعلم في ضوء برنامج المدرسة كمرکز للتطوير" (١٠)

وتعرفه الدراسة إجرائياً: مجموعة الممارسات والمسؤوليات التي يؤديها المعلمون بمستوى عالٍ من الدقة والجودة، بحيث يصبحون قادرين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة، وتشجعهم على المبادرة والإبداع.

### الإطار النظري

يعتبر تفويض السلطة في مجال الإدارة عامة والمؤسسات التعليمية خاصة أمراً في غاية الأهمية، لأنه يساعد الرؤساء أو المديرين على إتمام مهامهم من خلال الآخرين، الأمر الذي يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، وهو كذلك يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين فريق العمل أو طاقم الهيئة التدريسية من جهة وبين المرؤوسين أو المدير من جهة أخرى، كما أنه يسهم 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. (١١)

ومن الجدير بالذكر أن عملية تفويض السلطات تتم على مختلف المستويات الإدارية، 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 الآتية والسريعة، الأمر الذي يتطلب التركيز على تطوير إطار مفاهيمي للتفويض يظهر من هذه المتغيرات الموقفية في المدارس، وكذلك الإدراكات والملاحظات التي يمر بها المديرين والمشرفين وكذلك التي يلاحظها الآباء كل من وجهة نظره وتحليله. (١٢)

### المحور الأول: التفويض

#### أولاً: مفهوم التفويض

تتعدد تعريفات التفويض وفقاً للعلم الذي يتناوله، ومن هذه التعريفات ما يلي:

#### • التفويض لغة:

لفظ التفويض من (مادة ف و ض) فوض الأمر إليه: أي جعل حق التصرف فيه (١٣)، ولفظ التفويض من فوض إليه الأمر (تفويضاً) رده إليه، وتفويض الشريكان في المال، أي اشتراكاً فيه

(١٠) العاجز، فؤاد ونشوان، يعقوب: تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمرکز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة، المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية بالفيوم (التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي)، مج (٢)، ٢٠٠٥، ص ٣٧١.

(١١) أبو معمر، وصفية سليمان محسن. درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غرب لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. دراسة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية: كلية التربية، الجامعة الإسلامية. ٢٠٠٩، ص ٥٨

(١٢) توفيق، عبد الرحمن. منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة: مصر، ٢٠٠٤، ص ١٧.

(١٣) أنيس، إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، د.ت. ، ص ٧٠٦.

أجمع وهي شركة، و(المفاوضة) و(فاوضه) في أمره أي جاره، و(تفاوض) القوم في الأمر أي فاض بعضهم بعضاً<sup>(١٤)</sup>، وقيل فض الأمر أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه<sup>(١٥)</sup>.

#### • التفويض اصطلاحاً:

وهو مفهوم إداري يشير إلى تكليف أحد الموظفين العموم موظفاً آخر أقل منه في الدرجة للعمل في بعض الأمور التي تدخل في اختصاصه وذلك للتخفيف عن الموظفين المفوضه لهم سلطات معينة متعددة ورغبة في تدريب أعضاء الإدارة الواسطي من الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.<sup>(١٦)</sup>

والتفويض تعيين عمل معين لشخص آخر مع بقاء الاتصال به وبالعمل<sup>(١٧)</sup>، وهو أن يقوم المدير بنقل مجموعة من أعماله وصلاحياته إلى شخص آخر وأن يتنازل عن جزء من سلطاته لأحد مرؤوسيه لمدة محددة أو لمهمة محددة<sup>(١٨)</sup>، وهو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه، على أن ينخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول عنها<sup>(١٩)</sup>، وهو إسناد بعض المهام إلى مرؤوسين مع منحه السلطة والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه المهام<sup>(٢٠)</sup>، وهو إعطاء العاملين نطاقاً واسعاً من حرية العمل حول كيف يذهبون تجاه إنجاز أهداف المنظمة وتوزيع السلطات عليهم وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم بل إلى قبول المخاطر والابتكار والإبداع واكتساب المزيد من الخبرات والتعود على تحمل المسؤوليات.<sup>(٢١)</sup>

ويقصد بالتفويض أيضاً: "نقل حق التصرف باتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدر اللازم للقيام بالعمل وذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته لمساعديه".<sup>(٢٢)</sup>

ويعني أيضاً: "تحويل بعض المسؤوليات للمرؤوسين، لاتخاذ قرارات مبرمجة يمكن أن يكون التفويض هو الوسيلة الوحيدة لجعل بعض الأعمال ممكنة التنفيذ، وهو يمنح المسؤول الوقت الكافي لمعالجة المشكلات الأساسية".<sup>(٢٣)</sup>

(١٤) الرازي، محمد بن أبي بكر: مختار الصحاح، دائرة المعاجم، مكتبة لبنان، ١٩٧٦م، ص ٢١٥.

(١٥) ابن منظور، أبو الفضل محمد: لسان العرب، ج(١)، بيروت، ١٩٩٧م، ص ٢١٠.

(١٦) العنزي، فهد بن الأسمر. أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة بقسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك فهد: المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦. ص ٩٠.

(١٧) فليبه، فاروق عبد، الزكي، أحمد الفتاح: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٢٢.

(١٨) Taylor, Predrick Wimslon: The Principals of Scientific Management, U,K. 1st, Word Library Society Scholarship, 2005, p 54.

(١٩) العميرة، محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ٢٠٦.

(٢٠) الشال، نبيلة وآخرون: مهارات التفويض الفعال، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٦.

(٢١) القاضي، نجاح. أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية: الأردن، ٢٠٠٨. ص ١٦.

(٢٢) اندراغن، رامي، وآخرون. الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب، عمان، الأردن، ٢٠١٢، ص ١٢٤.

(٢٣) نوري منير، وكورتيل، فريد. إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٧٦.

من التعريفات السابقة للتفويض، يتضح أهمية التفويض في العمل الإداري، حيث يساعد التفويض في توفير الوقت والجهد لدى المديرين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، خاصة في ظل الأعباء الثقيلة الملقاة على كاهلهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانياً: أسس عملية التفويض:

يعتبر التفويض من العمليات المهمة في مجال الإدارة، وهناك بعض القواعد الإرشادية التي تجعل عملية التفويض تحقق أهدافها، وأهم هذه القواعد ما يلي:

١. التفويض يكون كتابياً؛ يجب أن تكون كل من السلطة والأعمال التي يفوضها الرئيس واضحة محددة المعالم ويحسن أن تكون مكتوبة، لأن ذلك يوضح موقف كل من مفوض السلطة والمفوض إليه كما حدد علاقة كل يحدد علاقة كل منهما بالآخر.
٢. ينبغي على الرئيس قبل أن يفوض السلطة، أن يوضح القواعد التي تسيّر عليها المفوض إليه والتعليمات التي يؤدي الأعمال في حدودها، كما يبين له سياسة العمل وأن ليه وأهدافه حتى يضمن تأدية العمل دون الخروج عن ذلك.
٣. تفويض السلطة الكافية للتنفيذ، إن من المنطق أن يفوض الرئيس إلى المرؤوسين مقدار السلطة اللازمة للتنفيذ الأعمال المفوضة، لأنه بدون هذه السلطة يكون مكتوف اليدين عند إنجاز هذه الأعمال فهو قد يلزمه الرجوع إلى بعض الإدارات أو الأشخاص لطلب معلومات تتعلق بها أو أيام الغير بأداء عمليات جانبية لازمة للتنفيذ.
٤. تتناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض إليه على المراقبة، فنبغي على الرئيس أن يلاحظ دائماً قدرة المرؤوس على المراقبة والتحكم فيفوض إليه السلطة مما يتناسب مع قدرته، فلا يصح أن يفوض السلطة كاملة لموظف لا يجيد المراقبة أو التحكم والسيطرة على المواقف فإن ذلك يؤدي شعور الموظف كما يعرضه لسخرية الآخرين، وهي كلها أمور تسبب الارتباك في العمل وإنجازه، ودرجة التفويض تقترب من الكمال إذا كان هناك من الموظفين من لديهم إمكانيات التحكم في المواقف والسيطرة عليها للتفويض الكامل.
٥. استمرار متابعة العمال المفوضة، لا يكفي للرئيس أن يفوض السلطة والأعمال للمرؤوسين وينتهي الأمر عند هذا الحد، عليه أيضاً أن يتابع ويراقب تنفيذ هذه الأعمال، أو أن يطلب من المرؤوسين تقارير عن سير العمل وما قد أنجز منه وما الصعوبات التي تواجهه.
٦. المسؤولية من المفوض والمفوض إليه، يجب على الرئيس (مدير مركز الإشراف التربوي) أن يوضح للمرؤوسين الذين يفوض إليهم السلطة أن يكونوا مسؤولين أمام هذا الرئيس فقط وليس أمام أحد غيره، ومثل هذا الوضع كفيل بتشجيع المرؤوسين للاتصال برئيسه فيكون من ذلك علاقة عملية بينهما من التفاهم بينهم.
٧. مراعاة كفاءات المرؤوسين المختلفة، يتطلب التفويض من الرئيس أن يكون لديه معلومات جيدة ودقيقة عن قدرات وكفاءات المرؤوسين فهو لا بد أن يعلم سلفاً مواطن القوة والضعف في كفاءاتهم ومهاراتهم وشخصياتهم، فهو إذا عرف ذلك فإنه يمكنه تفويض السلطة والأعمال على ضوء هذه القدرات والكفاءات، فليس التفويض هو مجرد إسناد الأعمال إلى الغير دون النظر إلى هذه الاعتبارات، ولكن التفويض هو في الحقيقة عملية إنسانية دقيقة تتطلب من الرئيس الملاحظة الدقيقة لمختلف مرؤوسيه ومعرفة ظروفهم وطبائعهم.<sup>(٢٤)</sup>

### ثالثاً: معوقات التفويض:

هناك عدد من العوامل والعقبات التي تعوق نجاح عملية التفويض منها مايلي:

(٢٤) مقبل، أمل سليم. 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، ٢٠٠٣، ص

**أ- معوقات تتعلق بالمدير وتتمثل فيما يلي:**

- ١- حب السلطة للمدير وعدم رغبته في تفويض أي شيء، ولا يثق بمرؤوسيه.
- ٢- انشغال المدير في الأمور الإدارية وعدم الرغبة في تغيير أنماط إدارية معينة من الصعب تغييرها.
- ٣- خوف المدير من منافسة العاملين، فقد يشعر المدير أنهم أكفأ منه. (٢٥)
- ٤- قلة وعي المدير بمبادئ وفوائد التفويض. (٢٦)
- ٥- ضعف كفاءة المدير في الإدارة يجعله يخشى من فشل التفويض. (٢٧)

**ب- معوقات تتعلق بالمرؤوسين وتتمثل فيما يلي:**

- ١- عزوف الموظفين عن تحمل المسؤولية، وانخفاض مستوى الدافعية والطموح لديهم.
  - ٢- تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم، مما سبب لهم الارتباك. (٢٨)
  - ٣- قلة الخبرة للمرؤوسين، والمؤهلات التي تؤهلهم لتحمل المسؤوليات. (٢٩)
  - ٤- كثرة الأعباء الملقة على كاهل المرؤوسين، واعتقادهم بأن قبول السلطة الإضافية يفسد علاقات العمل التي تربطهم برؤسائهم. (٣٠)
- من خلال ماسبق، يتضح ان عملية التفويض ليست سهلة، تحتاج من المدير الكفاءة والقدرة على تفويض الأعمال، فعليه أن يكون قادراً على اكتشاف القدرات للعاملين، ويشجعهم ويبث في أنفسهم الرغبة في العمل، ويمنحهم قدراً من الثقة بأنفسهم حتى يستطيعوا تحمل المسؤولية.

**مزايا التفويض الإداري**

هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تتحقق من التفويض بالنسبة أداء المعلمين ومن تلك الآثار الجيدة ما يلي:

١. **توفير الوقت:** يساعد التفويض في نقل جزء من مهام المؤول المفوض، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة.
٢. **فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها:** حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة.
٣. **مواكبة التقدم والتطور:** فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعاً أمامه وأما غيره إلى الإنتاج.
٤. **إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار:** حيث إن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزيئات قليلة الأهمية، يعطيه قدراً من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج.
٥. **التخطيط والإشراف والتقييم:** فالتفويض يتيح الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها مرحلية والنهائية.

(٢٥) القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار لاشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٢٦٨.

(٢٦) فيليه وعبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الاردن ٢٠٠٥، ص ٣٣٥.

(٢٧) المعايير، محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، ط٢، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ٢٢١.

(٢٨) فيليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد: مرجع سابق، ص ٣٣٦.

(٢٩) القريوتي، محمد قاسم: مرجع سابق، ص ٢٦٨.

(٣٠) شلايل، محمد حلمي: مرجع سابق، ص ٥٧.



٦. زيادة فاعلية المدير من خلال تنمية وتطوير قدرات ومعلومات ومهارات مساعديه من الرؤساء. (٣١)
٧. تطوير أداء العاملين: يساعد التفويض الموظفين المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن.
٨. تعزيز الانتماء الوظيفي: سوف يشعر الموظفون بالانتماء ومن ثم سيصبحون أسعد حالاً في عملهم.
٩. تعزيز الثقة بالنفس: إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمعلمين، لذلك لأن إعطاء القائد السلطة لمن فوضهم حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه.
١٠. استثمار المهارات والقدرات: يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المعلمين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك.
١١. إتاحة الفرصة مباشرة للقيادات الصغيرة أو الفرعية للتدريب على تحمل المسؤوليات، وتنمية الاتجاهات نحو العمل. (٣٢)
- من خلال العرض السابق، يتبين أهمية التفويض في العمل الإداري، ويرى الباحثان ضرورة تشجيع المعلمين على إنجاز الأعمال عن طريق التفويض، حيث يساعد ذلك المعلمين في مواجهة المشكلات، كما أن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، ويكسب المعلمين المعارف والمهارات والثقة، وتصنع منهم قيادات تربوية من خلال استثمار قدراتهم وطاقتهم في العمل، وكل ذلك يساهم في تطوير العملية التعليمية.

#### الدراسات السابقة

يعد التفويض الإداري أمراً مهماً في المؤسسة التربوية، ولقد تناولت بعض الدراسات التفويض الإداري بصورة عامة إلا أن الدراسات حول التفويض الإداري ومواقفه في مدارس التعليم العام كانت نادرة، وأشار القريوتي (٢٠٠٠)، أن التفويض له دور أساسي وفعال على كل من المدير والمرؤوسين. 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 المرؤوسين 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 (٣٣)، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة وينمي العلاقات المهنية والإنسانية بين المدير والمرؤوسين. 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، كما أن جميع الدراسات لعربية والأجنبية التي سوف يتم ذكرها انتهجت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات:

(٣١) دويكات، فيصل عبد الجليل سعادة: نمط القيادة وتفويض 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، ٢٠٠٠. ص ٥١

(٣٢) Gehring, T. (2004). Op. Cit, p 677.

(٣٣) القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٢٨٦.

## أولاً: الدراسات العربية:

## ١. دراسة حشيش (٢٠١٣) (٣٤)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمديرية لتفويض السلطة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، ومكان العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢) مديراً ومديرة، و(١٨٤) مشرفاً ومشرفة، واستخدم استبانة، وكان من أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بالمديرية لتفويض السلطة تعزى لمتغيري المنظمة التعليمية، والمسمى الوظيفي، كما أن فعالية التفويض جاءت في المرتبة الأخيرة.

## ٢. دراسة الأغا (٢٠١٣) (٣٥)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤) نائباً ونائبة، واستخدم استبانة، وكان من أهم النتائج أن درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية كانت كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ووجود فروق بين متوسطات تقديرات نواب المديرين لإدارة الوقت لدى المديرين.

## ٣. دراسة السحباني (٢٠١٢) (٣٦)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٦) معلماً ومعلمة، واستخدم استبانة، وكان من أهم النتائج أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين متوسطة، ووجود فروق بين درجات مجالات تفويض السلطة ومجالات الرضا الوظيفي.

## ٤. دراسة الميريك (٢٠١٠) (٣٧)

هدفت دراسة الميريك (٢٠١٠م) إلى التعرف على واقع ممارسة التفويض ومعوقاته لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: أن التفويض في الصلاحيات يحقق الكثير من الفوائد والنواحي الإيجابية التي تعود على الجميع بالنفع والفائدة مثل توفير الوقت، سرعة إنجاز المهام، زيادة الثقة في النفس لدى الموظفات وجود بعض المعوقات التي تؤثر في تفويض الصلاحية، سواء كان من جانب مديرات المدارس لخوفهن على مناصبهن، وخوفهن من انفلات الأوضاع من أيديهن، أو تعلق الأمر بجانب الموظفات اللاتي يقصرن بشكل واضح في أداء عملهن.

(٣٤) حشيش، خالد عودة : درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١٣.

(٣٥) الأغا، أفنان وليد : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١٣.

(٣٦) السحباني، إبراهيم عيد : تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١٢.

(٣٧) الميريك، مها صالح : واقع تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٠.

## ٥. دراسة أبو معمر (٢٠٠٩) (٣٨)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، واستخدمت المنهج الوصفي، ووزعت الاستبانة على ٢٦٥ موظف وموظفة في الجامعات للعام الدراسي (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)، فكانت النتائج أن ٦٠.٥٧% من القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تمارس التفويض، ولم تكن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) 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.

## ٦. دراسة شلايل (٢٠٠٧) (٣٩)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلماً ومعلمة، واستخدم استبانة، وكان من أهم النتائج أن المديرين يفوضون السلطة للمعلمين بدرجة متوسطة، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين متوسطاً، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة والمتعلقة بالاستبانة ككل ترجع لمتغير جنس المديرين أو الخدمة.

## ٧. دراسة الحريري (٢٠٠٥) (٤٠)

هدفت الدراسة التعرف إلى نمط السلوك القيادي وفق نموذج هيرسي وبلانشارد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة، والتعرف إلى نمط السلوك الإداري المتبع بين المدراء ووكلائهم، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبانة، وكان من نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha > 0.05$  بين أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس ووكلائهم لصالح نمط القيادة التشاركي ثم الاقتناعي ثم التفويضي، وأجمع المديرين على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha > 0.05$  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 (المعلمي) المرتفع (M4) حيث بلغت  $R = (+0.24)$ ، وأوصى الباحث التأكيد على تطوير قدرات القادة التربويين في استخدام كافة الأنماط في وقت مبكر من حياتهم العملية وصفوها 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.

(٣٨) أبو معمر، وصفية سليمان محسن. درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية: كلية التربية، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩.

(٣٩) شلايل، عبد السلام حلمي: تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأقصى. غزة: فلسطين، ٢٠٠٧.

(٤٠) الحريري، موفق محمد عبد الرحمن: نمط السلوك القيادي وفق نموذج هيرسي وبلانشارد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة. بحث مكمّل لرسالة الدكتوراه. جامعة أم القرى. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.

## ٨. دراسة ذياب (٢٠٠٤) (٤١)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبانة، وكان من أهم النتائج 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 المديرين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو لمتغير سنوات الخبرة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

## ١. دراسة (Weshah, 2012) (٤٢)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تمكين المعلمين وتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٨) معلماً في المدارس الأسترالية والأردنية، وكان من أهم النتائج أن المعلمين ينظرون للتمكين وتفويض السلطة بصورة معتدلة، وأن تمكين المعلمين في المدارس الأسترالية أعلى من المعلمين في المدارس الأردنية، وأن تفويض السلطة مركزي في المدارس في كل من أستراليا والأردن.

## ٢. دراسة (David, 2011) (٤٣)

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسات المديرين في تفويض المسؤولية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في كينيا، وتم استخدام عينة عشوائية من المدارس الثانوية ١٢٠ من المعلمين عبأوا الاستبيانات، حيث أجريت مقابلات مع ٢٠ من مديري المدارس المختارة، وتم تصميم دليل لكل من الاستبيانات والمقابلات استناداً إلى أسئلة البحث الستة، و تحليل البيانات باستخدام منهجية كمية ونوعية على السواء، وكشفت الدراسة أنه لم تفوض المسؤوليات المتعلقة باتخاذ القرارات المالية، وأن المعلمين يحتاجون للتشاور قبل اتخاذ أي قرارات بشأن المسؤوليات المفوضة، وكان هناك إعداد قليل للمعلمين لتفويض المسؤولية؛ وكانت الفرص محدودة لحضور ندوات وورش عمل وبرامج تطوير الموظفين، والقليل من الدعم أعطي لها، وقلة أو انعدام التوجيه من مديري المدارس، وقلة الموارد المالية، وعدم كفاية التدريب، ونقص الموظفين، وعدم وجود تعاون بين المعلمين أعاققت أيضاً عملية التفويض، ومن أهم التوصيات أنه يجب توفير التمويل الكافي للمدارس، وتوفير العدد الكاف من الطاقم، وتحسين برامج التحفيز وتطوير الموظفين من أجل تحسين فعالية عملية التفويض.

(٤١) ذياب، أمجد تركي واصف: تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح: فلسطين، ٢٠٠٤.

(٤٢) Washah, H. (2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordan Schools: A Comparative Study. *European Journals of Social Science*, Puplicher European Journals, Inc., V (31), N (3), pp 359-375.

(٤٣) Ruto, David K. (2011). Constraints To Principals Delegation of Responsibility To Teachers In Puplic Secondary Schools In Kenya. Mio University, Eldoret, Kenya, *Proplems Of Management In The 21Century*, V 1, [www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Ruto\\_Vol.1](http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Ruto_Vol.1).

## ٣. دراسة (Hung, 2006) (٤٤)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بمنطقة كاوهسيوتج، 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 (٢٠٠٤)، في وجود فروق دالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لمنغير الجنس، وتتفق مع دراسة أبو معمر (٢٠٠٩) في وجود الفروق الدالة إحصائياً تعزى لمنغير المؤهل العلمي.

## التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية وتختلف مع الدراسات السابقة فيما يلي:

## أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في موضوع التفويض مثل دراسة (السحباني، ٢٠١٢)، (أبو معمر، ٢٠٠٩)، (الحربي، ٢٠٠٧)، (شلايل، ٢٠٠٧)، (هنج، Hung, 2006).
- كما اتفقت في منهج الدراسة، وأداة الدراسة مثل دراسة (السحباني، ٢٠١٢)، (أبو معمر، ٢٠٠٩)، (الحربي، ٢٠٠٧).

## أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (هنج، Hung, 2006) في المنهج، حيث استخدم المنهج المسحي.
- كما اختلفت في مجتمع الدراسة مع دراسة (حشيش، ٢٠١٣) حيث اعتمدت المشرفين، ودراسة (أبو معمر، ٢٠٠٩) حيث اعتمدت القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية.
- واختلفت مع دراسة (المبريك، ٢٠١٠) في حدود الدراسة المكاني، حيث طبقت في الرياض، ودراسة (الحربي، ٢٠٠٧) حيث طبقت في السعودية، ودراسة (هنج، Hung, 2006) طبقت في كاوهسيوتج).

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تمت على التفويض الإداري في التعليم اتضح للباحثين أن معظم تلك الدراسات لم تهتم بمقارنة درجة التفويض بأداء المعلمين، كما لم تهتم تلك الدراسات بالتعامل مع هذا التفويض كأداة يمكن من خلالها تنمية هذا الأداء لدى المعلمين عن طريق تطبيق مبادئ اللامركزية الحقيقية. وما استفاد منه الباحثان في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة تضمن الاطلاع على منهجية البحث وأدواته

المتبعة في كل دراسة والاطلاع على النتائج والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات. وتتمثل الإضافة العلمية للدراسة الحالية في أنها تقوم بالبحث في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية التفويض وعلاقة ذلك بأداء المعلمين وذلك من أجل تنمية هذا الأداء، وتلك الإضافة

(44) Hung, C-J. (2006). A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan (China). **Dissertation**. University of Taiwan: Taiwan.

تتضح في أن مدخل التفويض الإداري لم يتم استخدامه من قبل معظم الدراسات السابقة واقتترانه بأداء المعلمين، كما أن معظم تلك الدراسات لم تهتم بتصميم مقارن يعتمد على الدمج بين كلا المتغيرين لكنها اكتفت بوصف درجة التفويض.

#### الطريقة والإجراءات

#### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي، الأسلوب التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل، والتفسير المنظم؛ لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها".

وبناءً على ما سبق فإن الباحثان استخدمتا المنهج الوصفي - الأسلوب التحليلي-والذي يتوافق مع هذه الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تكون المجتمع الأصلي الدراسة من جميع معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة، وعددهم (٤٥٠٨) معلم ومعلمة. (٤٥)

#### ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الأصلية من (٢٦٠) من معلمين الثانوية في محافظات غزة، بنسبة (٥.٧%) من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (٤٥٠٨) حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، كما يوضحه الجدول التالي وفقاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة).

#### جدول (١) توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	التصنيف	N	%
الجنس	ذكر	102	39.2
	انثى	158	60.8
	المجموع	260	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	191	73.5
	دراسات عليا	69	26.5
	المجموع	260	100.0
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	135	51.9
	٥ - ١٠ سنوات	125	48.1
	المجموع	260	100.0

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- توزيع العينة تبعاً لمتغير الجنس: تبين أن ٦٠.٨% من أفراد العينة إناث، و ٣٩.٢% ذكور.
- توزيع العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: أن ٧٣.٥% من أفراد العينة مستواهم التعليمي بكالوريوس، و ٢٦.٥% من أفراد العينة مستواهم التعليمي دراسات عليا.

(٤٥) وزارة التربية والتعليم: الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦، يناير ٢٠١٦، ص

ت- توزيع العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة: أن ٥١.٩% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات، و ٤٨.١% من أفراد العينة سنوات الخدمة لديهم تتراوح ما بين ٥ - ١٠ سنوات.

#### رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

- أ- استبانة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض وعلاقته بأداء معلمهم:
- قام الباحثان بإعداد استبانة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض وعلاقته بأداء معلمهم، وقد اتبعت الدراسة الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:
- مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
  - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
  - عرض الاستبانة على مجموعة من المشرفين التربويين من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
  - القيام بالتعديلات في ضوء مقترحات وملاحظات المشرفين التربويين.
  - وبعد القيام بالخطوات السابقة أصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها الأولية لتتكون من (٦٥) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.
  - تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية هما:

- **القسم الأول:** التعرف على البيانات الشخصية (نوع الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة).
- **القسم الثاني:** وهو القسم الذي يعبر عن مجالات ومتغيرات الدراسة المتعلقة بمدى تفويض مديري مدارس الثانوية، حيث يتكون من (٣٥) فقرة، موزعة على مجالين:
  - **المجال الأول:** يناقش مجال التفويض الإداري، ويتكون من (١٧) فقرة.
  - **المجال الثاني:** يناقش مجال التفويض الفني، ويتكون من (١٨) فقرة.
- **القسم الثالث:** وهو القسم الذي يعبر عن أداء المعلمين في مدارس الثانوية ويتكون من (٣٠) فقرة.

#### خامساً: تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

وبناء على رأي الخبراء والمختصين فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي ( Likert Scale) المكون للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (٥) إجابات حيث الدرجة (٥) تعني بدرجة عالية جداً، والدرجة (١) تعني بدرجة منخفضة جداً حسب جدول رقم (٢).

#### جدول رقم (٢) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والأوزان النسبية بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة.

سادساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها".  
وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### ١- صدق المحكمين:

يستخدم أسلوب رأي المحكمين؛ بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة، وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، والمختصين بالموضوع قيد الدراسة، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل الدراسة فيه، وبناءً عليه تم إتباع هذا الأسلوب وعرضت الاستبانة على (١٣) محكم من بعض الجامعات في غزة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، حيث قدم السادة المحكمون العديد من التعديلات البسيطة على أداة الدراسة، واستجابت الباحثة لهذه التعديلات، وقامت بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون، وبهذا فقد وأخذت الاستبانة شكلها النهائي أنظر الملحق رقم (٢).

#### ٢- صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity):

تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون (Pearson) بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، ومعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال على حده والدرجة الكلية لكل مجال على حده، وذلك لمعرفة مدى ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لكل مجال على حده، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة (Sig.)	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	مجالات الدراسة
دالة إحصائية	**0.001	0.81	التفويض الإداري
دالة إحصائية	**0.001	0.58	التفويض الفني

\*\* دالة إحصائية عند ٠.٠١ \* دالة إحصائية عند ٠.٠٥

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مجالات الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (٠.٥٨ - ٠.٨١)، وهذا دليل على أن مجالات الاستبانة تتمتع بمعامل صدق عالي، وبما أن الاستبانة لديها مجالين، فيجب القيام بإجراء معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال من المجالات، والدرجة الكلية لكل مجال على حده، وذلك للتأكد من مدى اتساق الفقرات مع كل مجال خاص بها، وكانت النتائج كما يلي:

#### • الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول: التفويض الإداري:

أظهرت نتائج التحليل أن فقرات المجال الأول (التفويض الإداري) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوي دلالة أقل من (0.01، 0.٠٥)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.١٨ - ٠.٥١)، وهذا يدل على أن مجال التفويض الإداري، وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، ما عدا الفقرات التالية (٨، ١٠، ١٧) فهي غير دالة إحصائية، فلذلك يجب حذفها من المجال والاستبانة.



• **الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: التفويض الفني:**

أظهرت نتائج التحليل أن فقرات المجال الثاني (التفويض الفني) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من (0.01، 0.05)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.16 - 0.46)، وهذا يدل على أن مجال التفويض الفني وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

• **الصدق الداخلي لفقرات المقياس الثاني: أداء المعلمين:**

أظهرت نتائج التحليل أن فقرات المقياس الثاني (أداء المعلمين) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من (0.01، 0.05)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.13 - 0.66)، وهذا يدل على أن مجال أداء المعلمين وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

**سابعاً: ثبات أداة الدراسة (Reliability):**

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية".

ثبات الاستبانة أي أن تعطي النتائج نفسها تقريباً إذا ما أعيد تطبيقها على أفراد العينة في نفس الظروف مرة أخرى، وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام طريقتين وهما: طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient، وطريقة ألفا كرونباخ Cornbrash's Alpha.

**١- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:**

تم تقسيم فقرات المقياس إلى فقرات فردية وأخرى زوجية وتم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الفقرات الفردية الرتبة، ومعدل الفقرات الزوجية الرتبة لكل فقرة من فقرات المقياس، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient)، وقد استخدم معامل جوتمان في حالة أن يكون عدد الفقرات الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية في المجال.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل الثبات للمقياس الكلي (التفويض) (0.81)، وهو معامل ثبات مرتفع، كذلك بالنسبة لمعامل الثبات للمقياس الثاني (أداء المعلمين) (0.74) وهو معامل ثبات مرتفع.

**٢- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):**

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل الثبات الكلي للمقياس الأول (0.84)، والمقياس الثاني (0.75) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات كافية لأغراض تطبيق الأداة، مما يجعل الباحثان على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

**ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

لقد قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسبة المئوية والأوزان النسبية وذلك لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ككل، وحساب متوسطات الاستجابة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، وكذلك حساب انحرافها المعياري.

٢. معامل سبيرمان براون (Spearman-Brown)، وجوتمان لتصحيح الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات في بيانات أداة الدراسة.

٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي للفقرات، بالإضافة لاستخدامه في اختبار وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.
٥. اختبار ت (independent sample t-test) وذلك لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء أفراد العينة التي تضم مجموعتين.
٦. تحليل التباين الإحادي one way ANOVA لكشف الفروق بين ثلاث فئات لمتغير على المتغير التابع.

#### نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال أدوات جمع البيانات، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، التعرف إلى درجة ممارسات مديري المدارس الثانوية للتفويض وعلاقته بأداء معلميه.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من أداة الدراسة، إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لذلك، لتحقيق أهداف الدراسة، وتفسير النتائج ومناقشتها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات.

#### جدول (٤) المحكم المعتمد في الدراسة

مستوى الموافقة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
الوسط الحسابي (طول الخلية)	أكبر من ٥-٤.٢	أكبر من ٤.٢-٣.٤	أكبر من ٣.٤-٢.٦	أكبر من ٢.٦-١.٨	أكبر من ١.٨-١
الوزن النسبي	أكبر من %١٠٠-%٨٤	أكبر من %٨٤-%٦٨	أكبر من %٦٨-%٥٢	أكبر من %٥٢-%٣٦	أكبر من %٣٦-%٢٠

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (١.٨٠) تدل على وجود درجة قليلة جداً من الموافقة على فقرات الاستبانة، أما ما يساوي أو يزيد عن (٤.٢٠) فيدل على وجود درجة كبيرة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

#### نتائج أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض من وجهة نظر معلمين المدارس الثانوية في محافظات غزة؟  
للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات الاستبانة ومجالاتها، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

#### جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض من وجهة نظر معلمين المدارس الثانوية في محافظات غزة

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	المجال الإداري	14	70	2.91	4.00	65.96	2
2	المجال الفني	15	75	3.40	2.81	68.49	1
-	الدرجة الكلية لمقياس التفويض	29	145	3.15	4.84	67.27	-

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجات تقدير معلمين المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض بلغ (3.15) درجة، وبانحراف معياري (4.84) درجة، وبلغ الوزن الحسابي النسبي (67.27%) وهي بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن معلمين المدارس الثانوية يوافقون على أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ما يلي:

- ١- ضعف تقبل بعض المعلمين للتفويض، وقلة وجود حوافز مادية أو معنوية تجعلهم غير معنيين ومهتمين بقبول التفويض.
- ٢- يمكن أن يكون بعض المعلمين حديثي التعيين، ليس لديهم معرفة كافية للقيام بالأعمال المفوضة لهم من قبل مديري المدارس.
- ٣- قلة اقتناع بعض المديرين حديثي التعيين بعملية التفويض، ورغبتهم في الظهور بمظهر القوة.

٤- مركزية القرار من قبل وزارة التربية والتعليم والمديرية.

وبما أن استبانة الأداء لديها مجالين، فقد ظهر بأن مجال التفويض الفني احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، ووزن نسبي (٦٨.٤٩%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ما يلي:

- ١- اقتناع المديرين بأن المعلمين لديهم القدرة على إنجاز أعمالهم في مجال اختصاصاتهم، نتيجة الدورات التدريبية التي يتلقونها في مجال تخصصهم.
  - ٢- كثرة الأعمال الإدارية الملقة على كاهل المديرين، مما يضطر المديرين إلى تفويض بعض الأعمال الفنية المتعلقة بمجال تخصصهم، وفيما يخص الطلاب حيث الاهتمام الكبير بالتحصيل العلمي لديهم.
  - ٣- جهود المديرية والمشرفين التربويين لتحسين أداء المعلمين في مجال تخصصهم، من أجل رفع المستوى التحصيلي لدى الطلاب وخاصة في الثانوية العامة.
- في حين احتل مجال التفويض الإداري المرتبة الثانية وبوزن نسبي (٦٥.٩٦%) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ما يلي:
- ١- خوف بعض المديرين على المنصب الإداري عند شعورهم بالمنافسة من العاملين المرؤوسين، مما يسبب الإحراج لديهم أمام العاملين، أو قد يقلل من هيبتهم أمام مرؤوسيه.
  - ٢- ثقل نصاب المعلمين من الحصص يشكل عبئاً عليهم، بحيث لا يقدر على تحمل المزيد من الأعمال الإدارية، وقلة وجود حصص تفريغ للأعمال الإدارية، حيث يكون كل اهتمامهم يدور حول إنهاء المناهج الدراسية.
  - ٣- اقتناع بعض المديرين أن الأعمال الإدارية هي من اختصاص المديرين فقط، بحكم اتصالهم المباشر مع مديرية التربية والتعليم، وأنهم هم الأقدر على إنجاز هذه الأعمال والمهام الإدارية، وضعف قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الإدارية.
  - ٤- أن بعض المعلمين ليس لديهم الرغبة والاهتمام بالأعمال الإدارية، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وضعف الرواتب، واقتناع البعض بأن هذه المهام الإدارية هي من اختصاص المديرين وليست من اختصاصهم.
  - ٥- بعض المديرين يشركون المقربين من المعلمين الذين يظهرون الولاء والطاعة.

#### النتائج المتعلقة في المجال الأول: التفويض الإداري:

للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض الإداري من وجهة نظر معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة، قام الباحثان بإيجاد التكرارات والنسب المئوية والمتوسط

الحسابي لفقرات المجال، من ثم تم إيجاد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات المجال، حيث أن النتائج المتعلقة بهذا موضحة في الجدول التالي:

**جدول (٦) النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال (ممارسة التفويض الإداري) من وجهة نظر معلمين المدارس الثانوية في قطاع غزة**

م	الفقرة	مخففة ١	مخففة ٢	متوسطة	عالية	عالية جدا	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي الوزن	الترتيب	التصنيف
1	يفوض المدير نائبه بإعداد الجدول المدرسي وفق الأسس والتعليمات المدرسية.	٠	٠	35.0	35.0	30.0	3.95	0.81	79.0	2	كبيرة
2	يفوض نائبه بإعداد جدول الإشغال اليومي.	٠	13.8	36.9	21.5	27.7	3.63	1.03	72.6	7	كبيرة
3	يشجع نائبه على إعداد جدول المناوبة.	٠	8	29.2	43.1	26.9	3.96	0.77	79.2	1	كبيرة
4	يوكل نائبه بالإشراف على طابور الصباح.	٠	2.7	23.8	49.6	23.8	3.95	0.76	78.9	3	كبيرة
5	يسند لنائبه مهمة متابعة سجلات الحضور والغياب للطلبة التي يعدها مربو الصفوف.	٠	9.6	35.0	42.3	13.1	3.59	0.84	71.8	6	كبيرة
6	يفوض نائبه بعقد الاجتماعات مع المعلمين.	34.2	41.9	23.8	٠	٠	1.90	0.76	37.9	14	منخفضة
7	يوكل نائبه بتبليغ المعلمين بالكتب الصادرة من المديرية.	11.5	24.2	33.1	23.8	7.3	2.91	1.11	58.2	11	متوسطة
9	يفوض نائبه بإعداد جدول مراقبة الامتحانات.	٠	٠	29.2	62.3	8.5	3.79	0.58	75.8	5	كبيرة
11	يعطي نائبه صلاحية الإشراف على أعمال الصيانة بالمدرسة.	12.7	8.1	49.2	20.4	9.6	3.06	1.09	61.2	10	متوسطة
12	يوكل نائبه بإعداد البيانات الإحصائية المطلوبة لمكتب المديرية.	18.5	28.1	45.8	6.5	1.2	2.44	0.90	48.8	12	منخفضة
13	يسند لنائبه مهمة متابعة دوام المعلمين.	٠	23.1	22.3	37.3	17.3	3.49	1.03	69.8	8	كبيرة
14	يفوض أحد معلميه بتوزيع الطلاب على الشعب في بداية العام الدراسي.	٠	23.1	22.3	37.3	17.3	3.49	1.03	69.8	9	كبيرة
15	يفوض نائبه بإعطاء أدونات خروج للطلاب.	٠	٠	28.5	51.5	20.0	3.92	0.69	78.3	4	كبيرة
16	يفوض نائبه في إعطاء أدونات خروج للمعلمين.	8.1	74.2	16.9	٠.8	٠	2.10	0.52	42.1	13	منخفضة
-	المجال الأول التفويض الإداري	-	-	-	-	-	2.88	4.00	65.96	-	-

### تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أظهرت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال الأول (التفويض الإداري)، بلغ (2.88) درجة، وبانحراف معياري بلغ (٠.٥)، درجة، وبوزن نسبي (٦٥.٩٦%) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن معلمين المدارس الثانوية في محافظات غزة يرون بأن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون التفويض الإداري بدرجة متوسطة، حيث أظهرت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال التفويض الإداري تراوحت بين (١.٩٠ - ٣.٩٢)، في حين تراوحت الأهمية النسبية لفقرات المجال بين (٣٧.٩ - ٧٩.٢) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن فقرات مجال التفويض الإداري متوسطة من وجهة نظر المعلمين، مما يشير إلى أن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون التفويض الإداري بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف ثقة المديرين بأنفسهم، وقلة الخبرة لديهم، وشعورهم بأن التفويض قد يؤثر على الموقع الإداري لديهم، كما قد يؤثر على شخصيتهم الإدارية أمام بقية العاملين، وعلى قدرتهم على اتخاذ القرارات، أو أن ذلك قد يسبب خللاً في النظام المدرسي.

### وجاءت أعلى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

- أن الفقرة رقم (٣) القائلة بأن " يشجع نائبه على إعداد جدول المناوبة " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٧٩.٢%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٩٦)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة زاد عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن (٧٠%) من معلمين المدارس الثانوية يرون بأن مديري المدارس



### جدول (٧) النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال (ممارسة التفويض الفني) من وجهة نظر معلمين المدارس الثانوية في قطاع غزة

م	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التصنيف
١	يسند لأحد معلميه اللجنة الصحية مهمة إصدار نشرات توعية صحية للطلاب.	٠	٠	15.8	83.1	1.2	3.85	0.39	77.1	5	كبيرة
٢	يوكل أحد المعلمين اللجنة المالية بمتابعة الأمور المالية بالمدرسة.	٠	٠	18.5	81.5	٠	3.82	0.39	76.3	6	كبيرة
٣	يفوض أمين المكتبة بشراء ما يلزم للمكتبة من كتب.	٠	3.5	8.8	86.2	1.5	3.86	0.47	77.2	4	كبيرة
٤	يعطي نائبه فرصة الإشراف على تحضير المعلمين لحصصهم اليومية.	2.7	8.8	81.9	5.8	٠.8	2.93	0.53	58.6	13	متوسطة
٥	يتيح لنائبه فرصة متابعة دفاتر العلامات لمختلف المباحث.	1.5	5.8	63.8	25.8	3.1	3.23	0.67	64.6	10	متوسطة
٦	يفوض نائبه بتحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين.	8.5	48.1	23.5	16.5	3.5	2.58	0.98	51.7	14	منخفضة
٧	يسند لنائبه مهمة دراسة المشكلات السلوكية للطلاب بالتعاون مع المرشد التربوي بالمدرسة.	٠	6.9	44.6	38.1	10.4	3.52	0.77	70.4	8	كبيرة
٨	يفوض نائبه بالقيام بالزيارات الصفية لبعض المعلمين كل حسب تخصصه.	٠	86.2	10.4	3.5	٠	2.17	0.46	43.5	15	متوسطة
٩	يعطي نائبه صلاحية الإشراف على مختلف لجان المباحث.	٠	٠	10.8	79.6	9.6	3.99	0.45	79.8	2	كبيرة
١٠	يفوض المعلمين بتحديد احتياجاتهم وفق تقديراتهم لمتطلبات تنفيذ المنهاج كل حسب تخصصه.	٠	6.2	14.6	62.3	16.9	3.90	0.74	78.0	3	كبيرة
١١	يسند لنائبه مهمة استدعاء أولياء الأمور	٠	٠.4	11.9	69.6	18.1	4.05	0.56	81.1	1	كبيرة
١٢	يمكن مربي الفصول من مقابلة أولياء الأمور للرد على استفساراتهم حول أبنائهم.	٠	1.9	40.8	48.5	8.8	3.64	0.67	72.8	7	كبيرة
١٣	يتيح لأحد المعلمين فرصة تنفيذ اقتراحات الطلاب.	٠	٠	43.8	46.9	3.5	3.48	0.66	69.6	9	كبيرة
١٤	يعطي أحد المعلمين صلاحية الإشراف على تنفيذ برامج مجلس أولياء الأمور والمعلمين.	11.2	6.2	58.1	21.9	2.7	2.99	0.92	59.8	12	متوسطة
١٥	يفوض أحد المعلمين بالإشراف على تنسيق الأنشطة اللامنهجية مع المجتمع المحلي.	٠	23.1	28.5	39.2	9.2	3.35	0.94	66.9	11	كبيرة
-	المجال الثاني " التفويض الفني "						3.42	2.81	68.49	-	-

#### تبيين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أظهرت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال الثاني (التفويض الفني)، بلغ (3.42) درجة، وانحراف معياري بلغ (٢.٨١)، درجة، وبوزن نسبي (٦٨.٤٩%) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن معلمين المدارس الثانوية في محافظات غزة يرون بأن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون التفويض الفني بدرجة متوسطة، حيث أظهرت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال التفويض الفني تراوحت بين (٢.١٧ - ٤.٠٥)، في حين تراوحت الأهمية النسبية لفقرات المجال بين (٤٣.٥ - ٨١.١) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن فقرات مجال التفويض الفني متوسطة من وجهة نظر المعلمين، مما يشير إلى أن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون التفويض الفني بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك بعض الأمور الفنية لا تفوض، كما أن مديري المدارس هم المسؤولين عن جميع الأعمال التي تتم في المدرسة سواء المتعلقة بالمعلمين أم الطلاب باعتبار كل منهم مشرف مقيم في مدرسته، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنه ليس من اختصاص نائب المدير، أو أن نائب المدير حديث التعيين ليس لديه المعرفة والخبرة الكافية في مجال العمل الفني.

### وجاءت أعلى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

- أن الفقرة رقم (٢٩) القائلة بأن " يسند لئانبه مهمة استدعاء أولياء الأمور " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٨١.١%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٤.٠٥)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة زاد عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن (٨٧.٧%) من معلمين المدارس الثانوية يرون بأن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يسندون لنوابهم مهمة استدعاء أولياء الأمور بدرجة عالية جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن انشغال المديرين في أعمال كثيرة مختلفة ومهمة، كما أن مهمة نائب المدير في استدعاء أولياء الأمور قد تقتصر على توجيه الدعوات أو الاتصال بهم بناء على طلب المدير، حتى يستطيع هو أن يتفرغ للأعمال الأخرى .
- أن الفقرة رقم (٢٧) القائلة بأن " يعطي نائبه صلاحية الإشراف على مختلف لجان المباحث " احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٧٩.٨%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٩٩)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة زاد عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن (٨٩.٢%) من معلمين المدارس الثانوية يرون بأن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يعطون نوابهم صلاحية الإشراف على مختلف لجان المباحث بدرجة عالية جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين نتيجة الدورات التدريبية التي يتلقونها في مجال تخصصهم يكونوا قادرين على إدارة اجتماعات المباحث الخاصة بهم، وقد يكون نائب المدير مختلف في تخصصه عنهم، وليس لديه معرفة كافية عن مجال تخصصهم، فلا يستطيع أن يحكم على أعمالهم، إلا أنه قد يتابع اجتماعاتهم بشكل روتيني من حيث هل تمت الاجتماعات أم لم تتم، وذلك تخفيفاً للأعباء عن كاهل المدير، كما أن المدير يعطي فرصة لنائب المدير ليمارس بعض الأعمال، في من مهامه، وبحكم أنه سيكون مديراً في المستقبل.

### في حين جاءت أدنى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

- أن الفقرة رقم (23) القائلة بأن " يفوض نائبه بتحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين " احتلت المرتبة الرابعة عشر من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٥١.٧%) بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٥٨)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قل عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن (٥٦.٦%) من معلمين المدارس الثانوية يرون بأن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يفوضون نوابهم بتحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن نائب المدير قد يكون مختلفاً في تخصصه عن المعلمين، كما أنه قد يكون حديث التعيين، وليس لديه الخبرة الكافية، وبالتالي يكون غير قادر على تحديد احتياجاتهم المهنية، فالمعلمين هم الأقدر على تحديد احتياجاتهم من خلال اطلاعهم على المناهج واحتكاكهم المباشر بالطلاب بصورة مستمرة.
- أن الفقرة رقم (٦) القائلة بأن " يفوض نائبه بالقيام بالزيارات الصفية لبعض المعلمين كل حسب تخصصه " احتلت المرتبة الخامسة عشر والأخيرة من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٤٣.٥%) بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.١٧)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قل عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن (٨٦.٢%) معلمين المدارس الثانوية يرون بأن مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة يفوضون نوابهم بالقيام بالزيارات الصفية لبعض المعلمين كل حسب تخصصه بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ما يلي:

- ضعف تقبل معظم المعلمين؛ خاصة المعلمين الذين لديهم خبرة طويلة في مجال التعليم؛ فكرة أن نائب المدير يقوم بزيارة صفية لهم، ويوجههم ويتعالى عليهم، فهو يعتبر معلم مثلهم.
- نقص الخبرة لدى نائب المدير، فقد يكون حديث التعيين.
- قناعة مديري المدارس أن الزيارات الصفية هي من اختصاص المديرين، وليست من اختصاص نائب المدير، كذلك لا توجد تعليمات واضحة أنها من مهام نائب المدير، وخاصة أنه لا يحمل لقب مدير مساعد، كذلك قد يسبب ذلك حدوث بعض المشكلات بين النائب والمعلمين.
- أن بعض المديرين يتصفون بالمركزية ولا يرغبون بإشراك نوابهم في هذه الأعمال.
- قلة ثقة المديرين بنوابهم في ضعف قدرتهم على الحكم على أداء المعلمين خلال الزيارة الصفية.
- حرص المديرين على النظام المدرسي، فيوجهون نوابهم نحو متابعة حفظ النظام المدرسي أثناء قيامه بالزيارة الصفية، فلا تؤثر أي شيء على الزيارة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الأداء لدى معلمين المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟"

للتعرف على مستوى الأداء لدى معلمين المدارس الثانوية بمحافظة غزة، قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات الاستبانة ومجالاتها، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

#### جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى أداء معلمين المدارس الثانوية بمحافظة غزة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
76.93	4.99	٣.٥٩	140	28	مقياس أداء الموظفين

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجات أداء معلمين المدارس الثانوية في محافظات غزة بلغ (١٠٧.٧) درجة، وانحراف معياري (4.99) درجة، وبلغ الوزن الحسابي النسبي (76.93%) وهي بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن مستوى أداء معلمين المدارس في ظل ممارسة المدير لسياسة التفويض مرتفعة، وهذا يدل على أن التفويض يزيد من دافعية المعلمين، ويحسن من أدائهم، حيث يكسبهم الثقة بأنفسهم، فيصبح لديهم الرغبة في المزيد من العطاء وتحسين الأداء والحصول على نتائج أفضل.

#### النتائج المتعلقة بمستوى أداء العاملين:

للتعرف على مستوى أداء معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة في ظل ممارسة المديرين لسياسة التفويض، قام الباحثان بإيجاد التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لفقرات المجال، من ثم تم إيجاد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات المجال، حيث أن النتائج المتعلقة بهذا موضحة في الجدول التالي:



جدول (٩) النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب  
لفقرات مقياس (أداء المعلمين)

م	الفقرة	أداء منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	أداء عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التصنيف
1	يزيد التفويض من قدرتي على تحمل المسؤولية كاملة للعمل داخل المدرسة.	.	.	.	71.2	28.8	4.29	0.45	85.8	1	كبيرة جداً
2	يمكنني من تهيئة المناخ التعليمي والمشجع للإبداع.	.	.	.	76.5	23.5	4.23	0.42	84.7	3	كبيرة جداً
3	يشجعني على إيجاد بدائل جديدة للمشكلات التي تواجهه.	10.0	13.8	37.3	30.8	8.1	3.13	1.08	62.6	26	متوسطة
4	يمكنني من تحقيق ذاته في مهنته.	.	.	.	78.8	21.2	4.21	0.41	84.2	5	كبيرة
5	ينمي لدي الرغبة الدائمة في تطوير أدائه.	.	.	.	72.7	27.3	4.27	0.45	85.5	2	كبيرة جداً
6	ينمي لدي مهارة القيادة الإدارية.	.	.	6.9	76.2	16.9	4.10	0.48	82.0	13	كبيرة
7	يطور لدي القدرة على تحمل نتائج قراراته وأفعاله.	.	14.2	20.8	45.0	20.0	3.71	0.95	74.2	20	كبيرة
8	يشجعني على كتابة السجلات والتقارير الخاصة بالمدرسة والطلاب.	.	.	11.2	80.4	8.5	3.97	0.44	79.5	15	كبيرة
9	يمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة والطلاب.	13.5	6.5	75.8	2.7	1.5	2.72	0.79	54.5	28	متوسطة
10	يوجهني لحسن التصرف وسرعة البديهة في معالجته للمواقف الطارئة.	.	.	.	85.8	14.2	4.14	0.35	82.8	6	كبيرة
11	يمكنني من الموازنة بين تفويض الصلاحيات وقرارات الإدارة العليا.	.	4.6	75.8	12.3	7.3	3.22	0.64	64.5	25	متوسطة
12	يزيد من عطائي في إعداد الخطط اليومية.	.	12.7	37.3	39.6	10.4	3.48	0.84	69.5	23	كبيرة
13	يزيد لدي القناعة بأهمية تخطيط الدروس.	.	10.0	34.2	43.5	12.3	3.58	0.83	71.6	21	كبيرة
14	يساعدني على مراعاة الفروق الفردية.	.	9.2	41.5	37.3	11.9	3.52	0.82	70.4	22	كبيرة
15	يطور من قدرتي على الإدارة الصفية.	.	4.2	12.7	71.5	11.5	3.90	0.64	78.1	17	كبيرة
16	ينمي قدرتي في إدارة وتنظيم الوقت.	.	.	13.5	84.2	2.3	3.89	0.38	77.8	18	كبيرة
17	يعمل على زيادة الانتماء لدي.	.	.	.	85.8	14.2	4.14	0.35	82.8	7	كبيرة
18	يزيد لدي من الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال.	.	.	.	85.8	14.2	4.14	0.35	82.8	8	كبيرة
19	يزيد لدي من درجة التقبل للأعمال الإضافية.	.	4.6	88.5	5.8	1.2	3.03	0.39	60.7	27	متوسطة
20	يزيد من قدرتي على تحديد الاحتياجات لدى الطلاب.	.	1.2	18.1	74.6	6.2	3.86	0.52	77.2	19	كبيرة
21	يطور من قدرتي على بناء علاقات إنسانية مع الآخرين.	.	.	.	88.5	11.5	4.12	0.32	82.3	12	كبيرة
23	يساعدني في تطوير أساليب التعاون بين المدرسة والطلاب.	.	.	15.0	75.0	10.0	3.95	0.50	79.0	16	كبيرة
24	يعمل على زيادة الالتزام بأخلاقيات المهنة لدي.	.	.	.	85.8	14.2	4.14	0.35	82.8	9	كبيرة
25	ينمي لدي مهارة الاتصال والتواصل.	.	.	8.8	81.2	10.0	4.01	0.43	80.2	14	كبيرة
27	يوفر لي مركزاً اجتماعياً مرموقاً.	.	.	.	85.8	14.2	4.14	0.35	82.8	10	كبيرة
28	يزيد من إنتاجيتي.	.	7.7	48.8	36.2	7.3	3.43	0.74	68.6	24	كبيرة
29	يحد من إساءة تعاملتي مع الطلاب.	.	.	.	85.8	14.2	4.14	0.35	82.8	11	كبيرة
30	يمنحني الثقة والاحترام.	.	.	.	78.1	21.9	4.22	0.41	84.4	4	كبيرة
مقياس أداء المعلمين											
									76.93	4.99	٣.٥٩

### تبيين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أظهرت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس الثاني (أداء المعلمين)، بلغ (٣.٥٩) درجة، وبانحراف معياري بلغ (٤.٩٩)، درجة، وبوزن نسبي (٧٦.٩٣%) بدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن مستوى أداء معلمين المدارس الثانوية في محافظات غزة مرتفع في ظل ممارسة المديرين لسياسة التفويض في الإدارة، حيث أظهرت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال التفويض الفني تراوحت بين (٢.٧٢ - ٤.٢٩)، في حين تراوحت الأهمية النسبية لفقرات المجال بين (٥٤.٥ - ٨٥.٨) بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن فقرات مقياس أداء العاملين مرتفعة، مما يشير إلى أن مستوى أداء معلمين المدارس الثانوية في محافظات غزة مرتفع في ظل ممارسة المديرين لسياسة التفويض في الإدارة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الكثير من المديرين يتبنون النمط الديمقراطي، ورغبة المديرين في إيجاد قيادات تتحمل المسؤولية، وتنمية قدراتهم في مجالات مختلفة، وتوفير الثقة في ظل العلاقات الإنسانية، كذلك لتخفيف العبء الثقيل من الأعمال الإدارية والفنية الملقاة على كاهلهم، وإنجاز الأعمال في أوقاتها محددة، والحصول على نتائج أفضل، حيث كلما زادت الثقة كلما تم إنجاز الأعمال المقوضة، وبذلك تختلف الدراسة من دراسة (ذياب، ٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن تفويض السلطة في الجانب الإداري كان بدرجة متوسطة.

### وجاءت أعلى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

- أن الفقرة رقم (١) القائلة بأن " يزيد التفويض من قدرتي على تحمل المسؤولية كاملة للعمل داخل المدرسة " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٨٥.٨%) بدرجة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (٤.٢٩)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة زاد عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن (١٠٠%) من معلمين المدارس يوافقون ويوافقون بشدة على أن ممارسة المديرين للتفويض يزيد من قدرتهم على تحمل المسؤولية كاملة للعمل داخل المدرسة.
- أن الفقرة رقم (٥) القائلة بأن " ينمي لدي الرغبة الدائمة في تطوير أدائه " احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٨٥.٥%) بدرجة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (٤.٢٧)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة زاد عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن (١٠٠%) من معلمين المدارس يوافقون ويوافقون بشدة على أن ممارسة المدراء للتفويض ينمي لديهم الرغبة الدائمة في تطوير أدائهم.

### في حين جاءت أدنى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

- أن الفقرة رقم (١٩) القائلة بأن " يزيد لدي من درجة التقبل للأعمال الإضافية " احتلت المرتبة السابعة والعشرين من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٦٠.٧%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٠٣)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن ٨٨.٥% من معلمين المدارس الثانوية رأيهم محايد حول إذا ما كان ممارسة المديرين لسياسة التفويض تزيد لديهم درجة التقبل للأعمال الإضافية، ويعزو الباحثان ذلك إلى كثرة نصاب المعلمين من الحصص، مما يثقل عليهم تحمل أعباء أخرى، وقلة الحوافز المادية والمعنوية المصاحبة لإنجاز الأعمال المفوضة، وقلة الرواتب يضعف الرغبة في تقبل المزيد من الأعمال، وضعف تقدير المديرين والمديريات لأعمال المعلمين المتميزة.
- أن الفقرة رقم (٦) القائلة بأن " يمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة والطلاب " احتلت المرتبة الثامنة والعشرين والأخيرة من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٥٤.٥%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢.٧٢)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقارب لدرجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن ٧٥.٨% من معلمين المدارس الثانوية رأيهم محايد حول إذا ما كان ممارسة المديرين لسياسة التفويض يمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة والطلاب، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض المديرين يتصرفون بالمركزية ولا يرغبون بإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات، وقلة ثققتهم بالآخرين وبقدرتهم على اتخاذ القرارات، وشعورهم بأن العاملين قد ينظرون إلى أن ذلك يشكل ضعفاً في شخصية المديرين، وتختلف في ذلك مع دراستي (السحباني، ٢٠١٢) و (الأغا، ٢٠١٣) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، بحكم علاقتهم المباشرة مع الطلاب.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٥.٠٥%) بين متوسطات درجات تقديرات معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم في ظل ذلك تعزى إلى المتغيرات (نوع الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟ "

وللاجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بصياغة الفرضيات التالية حسب متغيرات الدراسة:  
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم في ظل ذلك تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكور، إناث).

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (Independent Sample t- test) لدراسة الفروقات في تقديرات معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم في ظل ذلك تعزى إلى نوع الجنس (ذكور، إناث)، توضيحاً للناتج المتعلقة بهذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات تقديرات معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم في ظل ذلك تعزى إلى نوع الجنس

المجال	ذكور (ن=١٠٢)		إناث (ن=١٥٨)		اختبار ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التفويض الإداري	48.07	2.973	44.95	4.113	7.09	**٠.٠٠١
التفويض الفني	51.55	2.508	51.25	2.996	0.85	//0.399
الدرجة الكلية للتفويض	99.62	3.897	96.20	4.926	6.22	**٠.٠٠١
الدرجة الكلية لاداء المعلمين	٦٦.٤٢	4.523	٦٤.١٤	5.217	2.16	*٠.032

\*\* دالة إحصائياً عند ٠.٠١ \* دالة إحصائياً عند ٠.٠٥ \\ غير دالة إحصائياً

تبيين من خلال الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} < 0.05$ ) في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لسياسة التفويض من وجهة نظر معلمين مدارس الثانوية تعزى إلى متغير نوع الجنس (ذكور، إناث)، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور، فقد بلغ متوسط درجات تقدير المعلمين الذكور لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لسياسة التفويض (٩٩.٦٢) درجة، في حين بلغ متوسط درجات تقدير المعلمين الإناث لذلك (٩٦.٢٠)، وهذا يدل على أن المعلمين الذكور يرون بأن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون سياسة التفويض أكثر من مستوى تقدير المعلمات الإناث في ذلك، ويعزو الباحثان ذلك إلى ما يلي:
  - أن مديري المدارس أكثر ميلاً من المديرات لتفويض الأعمال، لقلة رغبة المديرين بتراكم الأعمال، وميلهم لإنجازها في وقت الدوام المدرسي.
  - أن المعلمين الذكور لديهم قدر كافٍ من الحرية والحركة والتعامل مع مختلف الفئات في المجتمع وفي أي مكان وأي وقت، وقدرته على حل المشكلات التي تحدث داخل وخارج المدرسة، حيث أن اختلاف الخصائص الطبيعية والسيكولوجية للمعلمين الذكور تحاول أن تأخذ دورها القيادي أكثر من الإناث.
  - ضعف طموح النائبات والمعلمات الإناث بالترقي إلى مناصب عليا مما يقلل من عملية التفويض.
  - انشغال النائبات والمعلمات المنزوجات بأولادهن وبيوتهم مما يقلل من عملية التفويض، وتتفق في ذلك مع دراستي (الأغا، ٢٠١٣) و (Hung, 2006)، وتختلف مع دراسة كل من (السحباني، ٢٠١٢) و (أبو معمر، ٢٠٠٩) و (شلايل، ٢٠٠٧) و (ذياب، ٢٠٠٤).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم في ظل ذلك تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (independent sample t test) لدراسة الفروقات في تقديرات معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم في ظل ذلك تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، توضيحاً للناتج المتعلقة بهذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (١١) نتائج اختبارات لكشف الفروق في درجات تقديرات معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم في ظل ذلك تعزى إلى المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس (ن=١٩١)		دراسات عليا (ن=٦٩)		اختبارات	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التفويض الإداري	46.23	3.717	46.03	4.734	0.35	//٠.728
التفويض الفني	51.40	2.823	51.28	2.807	0.31	//٠.757
الدرجة الكلية للتفويض	97.62	4.493	97.30	5.725	0.47	//٠.640
الدرجة الكلية لأداء المعلمين	107.64	4.859	٦٤.٨٧	5.376	0.34	//٠.733

\*\* دالة إحصائية عند ٠.٠١ \* دالة إحصائية عند ٠.٠٥ \\ غير دالة إحصائية

تبيين من خلال الجدول السابق ما يلي:

عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات ممارسة مديري المدارس

الثانوية لسياسة التفويض ومجاله (التفويض الإداري، التفويض الفني) من وجهة نظر معلمين مدارس الثانوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وهذا يدل على أن المؤهل العلمي لا يوجد له أثر على تقدير المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لسياسة التفويض ومجاله (التفويض الإداري، التفويض الفني)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التعليمات التي تصدرها الوزارة تخص جميع المعلمين ذكوراً وإناثاً، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، كما أن النواب أو المعلمين لديهم وجهة نظر متشابهة في تقدير درجة التفويض، وقد يرجع السبب في ذلك لقلّة وجود الحوافز المادية والمعنوية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم في ظل ذلك تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات).

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (independent sample t test) لدراسة الفروقات في تقديرات معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم في ظل ذلك تعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات)، توضحها النتائج المتعلقة بهذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (١٢) نتائج اختبارات لكشف الفروق في درجات تقديرات معلمين مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للتفويض وأدائهم في ظل ذلك تعزى إلى سنوات الخدمة

المجال	أقل من ٥ سنوات (ن=١٣٥)		من ٥-١٠ سنوات (ن=١٢٥)		اختبارات	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التفويض الإداري	46.23	3.675	46.11	4.344	٠.24	//٠.813
التفويض الفني	51.33	2.836	51.41	2.800	-0.24	//٠.815
التفويض	97.56	4.777	97.52	4.928	٠.06	//٠.953
أداء المعلمين	٧١.٠٤	5.014	٦٤.٨٧	4.904	2.04	*٠.043

\*\* دالة إحصائية عند ٠.٠١ \* دالة إحصائية عند ٠.٠٥ \\ غير دالة إحصائية

تبيين من خلال الجدول السابق ما يلي:

عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات ممارسة مدرّاء المدارس الثانوية لسياسة التفويض ومجاله (التفويض الإداري، التفويض الفني) من وجهة نظر معلمين مدارس الثانوية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات)، وهذا يدل على أن عدد سنوات الخبرة لا يوجد له أثر على تقدير المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لسياسة التفويض ومجاله (التفويض الإداري، التفويض الفني)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس يفوضون الأعمال لمن يجد فيه الكفاءة والقدرة على العمل؛ من النواب أو المعلمين؛ بغض النظر عن سنوات الخدمة،

كذلك فإن الأعمال التي يقوم المديرين بتفويضها تكون واضحة لجميع العاملين، كما أنهم يشجعونهم على القيام بالأعمال المفوضة، وأيضاً حرص المديرين على الحصول على أفضل النتائج في جميع المجالات، سواءً المتعلقة بالمدرسة أم الطلاب، وتتفق في ذلك مع دراسات (الأغا، ٢٠١٣) و(حشيش، ٢٠١٣) و(أبو معمر، ٢٠٠٩)، وتختلف مع دراسة (ذياب، ٢٠٠٤).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين درجات ممارسة مديري المدارس للتفويض وبين مستوى أداء المعلمين.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) " للتعرف على طبيعة العلاقة درجات ممارسة مديري المدارس للتفويض وبين مستوى أداء المعلمين، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (١٣) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجات ممارسة مديري المدارس للتفويض وبين مستوى أداء المعلمين

المجالات	المجال الإداري	المجال الفني	التفويض	أداء المعلمين
المجال الإداري	معامل الارتباط	1	0.814	-0.067
	مستوى الدلالة	-	**0.001	//0.280
المجال الفني	معامل الارتباط	-	0.562	0.110
	مستوى الدلالة	-	**0.001	//0.075
التفويض	معامل الارتباط	-	1	0.009
	مستوى الدلالة	-	-	//0.890
أداء المعلمين	معامل الارتباط	-	-	1
	مستوى الدلالة	-	-	-

\*\* دالة إحصائية عند ٠.٠١ \* دالة إحصائية عند ٠.٠٥ \\ غير دالة إحصائية

تبين من خلال النتائج في الجدول السابق عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض ومجاليه (التفويض الإداري، التفويض الفني) وبين مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمين المدارس الثانوية في محافظات غزة، وهذا يدل على أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض ومجاليه (التفويض الإداري، التفويض الفني) لا يؤثر على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر معلمين المدارس الثانوية في محافظات غزة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن معظم المعلمين يركزون ويكتفون جهدهم في عملهم على مستوى التحصيل لدى الطلبة خاصة طلبة الثانوية العامة، كذلك زيادة نصاب المعلمين، والدورات التدريبية، الأمر الذي يجعلهم يعزفون عن قبول أية أعمال إضافية، وشعورهم بأن هذه الأعمال الإضافية قد تؤثر على عملهم الأساسي كمعلمين، وانخفاض نسب النجاح، وشعورهم بالتقصير أمام طلابهم، وتتفق في ذلك مع دراسة (حرب، ٢٠١١)، وتختلف مع دراسة (الأغا، ٢٠١٣).

#### توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإن الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات، والتي تهدف إلى تحسين ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية التفويض، للارتقاء بأداء المعلمين، ومن هذه التوصيات ما يلي:

- أن يحدد مديرو المدارس الثانوية المشكلات الوظيفية التي تعيق عملية التفويض لنوابهم ومعلميهم، والعمل على حلها.
- أن يضع مديرو المدارس الثانوية بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم نظاماً للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، لما لها من أثر إيجابي على أداء المعلمين وتطويره.
- ضرورة تعاون وزارة التربية والتعليم والمديريات مع مديري المدارس الثانوية، وإصدار تعليمات واضحة بمنح نوابهم (ذكور وإناث) صلاحيات أكبر؛ باعتبارهم مديري مدارس في المستقبل.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية حول موضوع التفويض، والأعمال التي يمكن للمديرين تفويضها لنوابهم ومعلميهم.

- تشجيع مديري المدارس الثانوية على تفعيل عملية التفويض، وذلك بوضع نظام للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية للمديرين الذين يمارسون عملية التفويض الإداري والفني مع نوابهم ومعلميهم بدرجة كبيرة.
- ابتعاث مديري المدارس الثانوية لدول متقدمة، للاستفادة من خبراتهم في مجال التفويض الإداري والفني.
- تعاون وزارة التربية والتعليم مع مديري المدارس الثانوية، وتخفيض نصاب المعلمين، خاصة الذين لديهم قدرة على تحمل المسؤوليات.
- منح المعلمين صلاحيات متناسبة مع المسؤوليات المنوطو بهم.
- الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- توعية العاملين بأهمية التفويض في المجال الإداري والفني، وأثره على تحسين أداء، والاهتمام بزيادة خبراتهم في التفويض.

### مقترحات الدراسة

- في ضوء توصيات الدراسة، فإن الباحثان يقترحان إجراء الدراسات التالية:
- درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للتفويض وعلاقته بأداء معلمهم بمحافظات غزة في ضوء خبرات عربية وأجنبية.
- معوقات ممارسة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم للتفويض وسبل تطويرها.

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

١. ابن منظور، أبو الفضل محمد: لسان العرب، ج (١)، بيروت، ١٩٩٧م.
٢. أبو معمر، وصفية سليمان محسن. درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غرب لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية: كلية التربية، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩.
٣. الأغا، أفنان وليد : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض وعلاقته بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١٣.
٤. اندراقس، رامي، وآخرون. الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب، عمان، الأردن، ٢٠١٢.
٥. أنيس، إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، د.ت.
٦. بن دهيش، خالد عبد الله : الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠٠٩.
٧. توفيق، عبد الرحمن. منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة: مصر، ٢٠٠٤.
٨. الحربي، محمد بن عطية: تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال: جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧.
٩. الحريري، موفق محمد عبد الرحمن: نمط السلوك القيادي وفق نموذج هيرسي وبلاشارد 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، ٢٠٠٥.
١٠. العاجز، فؤاد ونشوان، يعقوب: تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمرکز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة، المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية بالفبوم (التمهية المهنية المستدامة للمعلم العربي)، مج (٢)، ٢٠٠٥.
١١. حشيش، خالد عودة : درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١٣.
١٢. الداور، سعيد خضر: دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧.
١٣. دويكات، فيصل عبد الجليل سعادة : نمط القيادة وتفويض 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، ٢٠٠٠.

١٤. ذياب، أمجد تركي واصف: تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح: فلسطين، ٢٠٠٤.
١٥. الرازي، محمد بن أبي بكر: مختار الصحاح، دائرة المعاجم، مكتبة لبنان، ١٩٧٦م.
١٦. السحباتي، إبراهيم عيد: تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١٢.
١٧. الشال، نبيلة وآخرون: مهارات التفويض الفعال، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠٠٩.
١٨. شلايل، عبد السلام حلمي. تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأقصى. غزة: فلسطين، ٢٠٠٧.
١٩. الصغير، علي بن سويلم بن حسين. واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. دراسة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، كلية الإدارة التربوية: المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.
٢٠. عبد العال، حسن إبراهيم: في مناهج البحث العلمي، الدلتا للطباعة والنشر، طنطا، ٢٠٠٤.
٢١. العميرة، محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، ط٢، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
٢٢. العزي، فهد بن الأسمر. أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة بقسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك فهد: المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.
٢٣. العميرة، محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ٢٠٦.
٢٤. فليبه، فاروق عبد، الزكي، أحمد الفتاح: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
٢٥. فليبه، فاروق وعبدالمجيد، محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
٢٦. القاضي، نجاح. أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية: الأردن، ٢٠٠٨.
٢٧. القريوتي، محمد قاسم: اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، مجلة الإدارة العامة، مج (٤٣)، ع (٢)، ص ص ٢٥٩-٣٠١.
٢٨. القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
٢٩. المبيريك، مها صالح: واقع تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٠.
٣٠. مقبل، أمل سليم. 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، ٢٠٠٣.
٣١. نوري منير، وكورتيل، فريد. إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١.
٣٢. هلال، محمد عبد الغني حسن: مهارات التفويض الفعال، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠١.
٣٣. وزارة التربية والتعليم: الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦، يناير ٢٠١٦، ص ٢٠.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. 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), p 677.
2. 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.
3. Ruto, David K. (2011). Constraints To Principals Delegation of Responsibility To Teachers In Puplic Secundatry Schools In Kenya. Mio University, Eldoret, Kenya, **Proplems Of Management In The 21Century**, V 1, [www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Ruto\\_Vol.1](http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Ruto_Vol.1).
4. Taylor, Predrick Wimslon: **The Principals of Scientific Management**, U,K. 1<sup>st</sup>, Word Library Society Scholarship, 2005, p 54.
5. Washah, H. (2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordan Schools: A Comparative Study. **European Journals of Social Science**, Puplisher European Jornals, Inc., V (31), N (3), pp 359-375.