

تفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية**من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع**

ماجد منور العطاونة

كلية التربية- الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلميهم، وتحديد العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين تنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين، والوقوف على معوقات تفويض الصلاحيات في البيئة الإدارية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٨٤٠) معلما ومعلمة، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (٢٨٢) معلما ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية لحجم العينة ١٠% من حجم المجتمع الكلي.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي الكمي بشقيه المسحي والارتباطي ، وقام الباحث ببناء استبانة مغلقة لجمع البيانات والمعلومات، وتحقق الباحث من صدق الاستبانة وثباتها.

وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم جاءت بين (قليلة- متوسطة) ، وأن العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين جاءت (ضعيفة)، كما أن معوقات التفويض جاءت بدرجة (كبيرة)، وأظهرت النتائج فروقا إحصائية في درجة تنمية المهارات الإدارية من حيث متغير الجنس لصالح الذكور، ومن حيث المؤهل العلمي لصالح (الماجستير فأعلى)، ومن حيث عدد سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (١٠-٥) سنوات.

وأوصت الدراسة بتحديث التنظيمات المدرسية في المدارس العربية الثانوية، وتفعيل دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات والمهام الإدارية للمعلمين، واعتماد نمط الإدارة الجماعية التشاركية، ومواجهة معوقات التفويض، وإجراء مزيد من الدراسات على التنظيمات الإدارية السائدة في المدارس العربية الثانوية .

الكلمات المفتاحية: تفويض الصلاحيات، تنمية المهارات الإدارية.

Delegation of Authority and its relationship to the development of administrative skills in Arab secondary schools from the point of view of teachers in the Beersheba region

Abstract

This study aimed to find out the degree of practice of principals of Arab secondary schools in the Beersheba region of delegating powers to their teachers, and to identify the obstacles to delegation, and to determine the correlation between delegation and the development of managerial skills among teachers.

The study population consisted of (2840) male and female teachers, and the researcher chose a representative sample of the study population, which numbered (282) male and female teachers.

The researcher adopted the quantitative descriptive approach, in both its survey and correlation parts, and built a closed questionnaire to collect data, and verified its validity and reliability.

The results of the study showed that the degree of managers' practice of delegating powers ranged from (low to medium), and that the obstacles to delegation were (large), and that the correlation between delegation and the development of managerial skills was (weak).

The study revealed statistical differences in the development of managerial skills in favor of males, in favor of academic qualifications (Masters and above), and in favor of those with experience from (5-10) years.

The study recommended updating school administrative organizations, activating the delegation of powers, and adopting participatory collective management.

Key words: delegation of powers, and development of administrative skills.

المقدمة :

يشهد الفكر التربوي المعاصر تقدماً سريعاً، وتطوراً متجدداً في فلسفاته الإدارية، ونظرياته التنظيمية، ومداخله السلوكية، متأثراً بالانفجار المعرفي، والثورة التكنولوجية، والعولمة، والثورة الاتصالية والتقنية. وقد أدركت الكيانات التربوية كغيرها من المنظمات أن الموارد البشرية هي الجوهرية الذهبية للمنظمة التي يجب أن تحظى باستمرارية التدريب والتجديد في كفاياتها المعرفية والعملية؛ بسبب دورها الفاعل في تطوير المؤسسة التعليمية، وتحقيق مخرجات نوعية في ضوء فلسفات ومناهج إدارية معاصرة؛ سعياً للوصول إلى "العالمية" في الإدارة التربوية، واستيعاب الحداثة المعاصرة، حيث لا يستطيع الإداري بمفرده إحداث التغيير المنشود مهما أوتي من قوة ومهارة، لكنه يستطيع قيادة التغيير وإدارته حتى في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها الإدارة التربوية الناتجة عن متغيرات العصر، وأن مواجهة هذه التحديات لا يكون إلا من خلال تحديث التنظيمات الإدارية وتجديدها "كالإدارة بالتفويض - Delegation Management".

ويرى الباحثون وأصحاب الاختصاص الإداري أن الكيانات الإدارية، والقيادات التربوية قد تأثرت بالمداخل الإدارية الحديثة، وعوامل التطور والتجديد؛ استجابة للفكر والنظم والفلسفات الإدارية المعاصرة، من خلال تلبية المتطلبات الحديثة للإدارة، واستثمار طاقات الموارد البشرية المتمثلة في إمكانياتها وإبداعاتها؛ لنمو المؤسسة وزيادة إنتاجها، وبقائها واستمرارها عبر اعتماد مداخل إدارية متعددة، كمدخل (الهندرة) "مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (بيزان، ٢٠١٨، ص ٥٦)، ومدخل المنحى النظامي في الإدارة Systematic Approach (عيسى، ٢٠١٨، ص ٢٩)، ومدخل العلاقات الإنسانية (آل ناجي، ٢٠١٦، ص ٣٩)، ومدخل تفويض الصلاحيات والسلطة (العمودي، ٢٠١٧، ص ٢٦)، ومدخل المنحى التكاملي في الإدارة) عطير، ٢٠١٧، ص ١٠٢) وغيرها .

ويشير نور الدين (٢٠٢١، ص ٧) إلى أن التطور والتجديد الإداري نحو الحداثة يحتاج إلى تغييرات بنوية وجذرية في هيكلية المنظمة أو المؤسسة، ومن أهمها تجديد النظام الإداري المركزي التقليدي وتحوله إلى نظام ديمقراطي معاصر، له صفة الجمعية والتشاركية والتعاونية، من خلال إدارة لا مركزية تفوض الصلاحيات للعاملين في المنظمة.

لقد عانت الكيانات الإدارية ومنها المؤسسات التعليمية من سلبيات الإدارة المركزية السلطوية؛ بسبب تركيز الصلاحيات الإدارية في قبضة يد واحدة تحتكر السلطة، واتخاذ القرارات الفردية التي تعمل على عزل طاقات القوى البشرية، وهدرها، وإقصائها دون فائدة، وظهور العجز الإداري والقصور في تنفيذ مهمات العمل التي تزداد تضخماً وتُحْمَةً كما ونوعاً، ومعاناة المدير من ضغط العمل، والإرهاق الإداري، وهذا الواقع يفرز مشكلات تنظيمية وإدارية تضر

بالمؤسسة، حيث تسود التقليدية والنمطية والروتينية المملة في العمل، مما يؤثر على كفايات الإنتاج، وإضعاف مخرجات المنظمة . (أبو لطيف، والحلاق، ٢٠١٨ ، ص٥٣) ؛ آدم كوفاف، وأندروفا (Adamcova & Androva, 2017, p. ١٧).

وتشير أدبيات الإدارة بالتفويض، وبأحثو القيادة الإدارية مثل: (الدويش، ٢٠٢٠ ، ص١٢٣) ؛ (نصر، ٢٠١٧، ص٩) ؛ و ستجليتزر (Stiglitz, E. 2018, p. ٦٣) ، أن التفويض عملية منهجية مخططة ومنظمة، وهي ليست عملية انتقائية مزاجية، أو عملية عشوائية ارتجالية؛ لأنها تحتاج إلى قائد كفيّ مدرب، مؤهل علميا ومدرب مهنيا، وذو خبرة عملية في الممارسة الإدارية، وخبرة في التدريب وتفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين، مثل اختيار المفوض، وتدريبه، ومساءلته، والرقابة عليه، وتقييم عمله، وتحمل مسؤولية نتائج التفويض، وتقييم مخرجات التفويض، وإنفاذ مشروعية قانونية التفويض حسب الأصول.

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على نتائج الأبحاث والدراسات السابقة لعملية تفويض الصلاحيات، مثل دراسة (مبسلط، ٢٠١٧) ؛ و لاركن (Larkin, P, ٢٠٢١) على سبيل المثال لا الحصر، أن هناك ضعفا لدى الإدارات المدرسية في عملية تفويض الصلاحيات للمعلمين، ويعزو الباحث ذلك إلى سببين:

الأول : ضعف القدرات في مهارات التفويض لدى مديري المدارس، وكيفية توظيفها وتطبيقها في الممارسة الإدارية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف كفايات المدير، وضعف تأهيله علميا ومهنيا.

الثاني : معوقات التفويض المختلفة والمتباينة في البيئات الإدارية المدرسية؛ ولذلك ركزت معظم الدراسات العربية والأجنبية في توصياتها على حدّ سواء تدريب الإدارات المدرسية لغرض اكتساب مهارات تفويض الصلاحيات ، ومواجهة معوقات التفويض.

إن تنمية المهارات الإدارية، لدى الأفراد في المنظمة- الناجم عن تفويض الصلاحيات- تعدّ من المصطلحات والمفاهيم التي تعبر عن العمل التعاوني الذي هو أنجح في التطبيق؛ لأن المدير قادر على نقل معلميه من حالة متلقين للقرارات إلى حالة مشاركين في صنع القرارات، من خلال تنظيم إداري ديمقراطي يعتمد في عمله ونشاطه على فريق العمل في تنفيذ المهمات الإدارية المفوضّة للمعلمين ، ويعد هذا مؤشرا على تخلص الإدارة المدرسية من الإدارة المركزية التقليدية المتمثلة في سلطة الإدارة الفردية، والإدارة المتمركزة حول الذات، والإدارة المحتكرة للصلاحيات، وهذا يؤدي إلى معوقات وعراقيل تمنع التطوير والتجديد الإداري نحو الحدأة لإدارة مدرسية راشدة، هتشكروفت (Hutchcroft, 2021, p. ١٠٢).

أما آدم (٢٠١٤، ص ١٢٨) فيرى أن تفويض المهارات الإدارية بشكل مضبوط ومنظم يبني العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وأن الإدارة ليست تنفيذًا للأعمال الإدارية بالطريقة الفردية، بل إن الأعمال الإدارية تنفذ عبر المشاركة بالطريقة الجماعية، التي تؤكد على أهمية البعد الإنساني في الإدارة، وأن المدرسة مجموعة إنسانية متكاملة تتضافر ولا تتنافر، قادرة على التعبير عن حماسها ورضائها الوظيفي، وموحدة في قوتها التعاونية، مما يؤدي إلى إدارة مدرسية معاصرة.

مشكلة الدراسة:

من خلال استقصاء الباحث للدراسات السابقة حول تفويض الصلاحيات في بيئات ومناخات إدارية عربية وأجنبية، فإن الباحث - على حدّ علمه وبِحِثه - لم يعثر على دراسات سابقة لباحثين تعرضوا لتفويض الصلاحيات في البيئات الإدارية التعليمية للمدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع التعليمية؛ ولذلك يعتقد الباحث أن هذه الدراسة ستكون من الدراسات الأولى " الأصيلة " التي لم تسبقها أي دراسة بحثية في إطار حدودها ومحدداتها.

لقد تولد لدى الباحث شعور قوي، وانطباع مبني على الملاحظة بوجود مشكلة في تفويض الصلاحيات في النظم الإدارية المدرسية في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع، فصاغ مشكلة الدراسة صياغة تقريرية في العنوان الآتي:

تفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع

أسئلة الدراسة وفرضياتها: أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

٢- ما درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية لدى معلمهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

٣- ما العلاقة الارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في القيم الإحصائية بين درجة تفويض المديرين للصلاحيات وبين تنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين ؟

٤- ما الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد انبثقت عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية الآتية:

H01: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير الجنس.

H02: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

مَسَوِّغَات/مَبْرَرَاتِ الدَّرَاسَةِ :

أجرى الباحث هذه الدراسة منطلقاً من المَسَوِّغَات/المَبْرَرَاتِ الآتية:

١- اهتمام الأبحاث والدراسات المعاصرة العربية والأجنبية بالمداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل " تفويض الصلاحيات " الذي يعبر عن حداثة النظم الإدارية للإدارات المدرسية التي تصنع الفروق لإحداث التغيير المنشود في تطوير الإدارة المدرسية.

٢- تفويض الصلاحيات فرصة ذهبية للإدارة المدرسية لاستكشاف خصائص معلميه: المعرفية، والخبروية، والعقلية، والنفسية، والانفعالية، والاجتماعية، والقيمية، واستكشاف طاقاتهم وإمكاناتهم؛ لاستثمارها بفاعلية في تفويض الصلاحيات.

٣- إعداد القيادات المستقبلية للإدارات المدرسية وتدريبها على المهارات الإدارية عبر تفويض الصلاحيات.

٤- مواجهة احتكار السلطة الإدارية، والإدارة الهرمية الرأسية، والتخلص من الإدارة المركزية.

٥- لا يستطيع مدير المدرسة مهما أوتي من ذكاء إداري وقدرات ومهارات القيام بجميع الأعمال الإدارية.

أهمية الدراسة: تنطلق أهمية الدراسة من جانبين:

١- الأهمية النظرية/العلمية :

تتمثل الأهمية النظرية العلمية في أن هذه الدراسة تعدّ من الدراسات الأولى " الأصيلة " - على حد علم الباحث - التي لم تسبقها أي دراسة بحثية في إطار "حدودها ومحدداتها" في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

كما تكتسب هذه الدراسة ميزة في "القيمة العلمية" ، حيث ستستفيد من نتائجها وزارة المعارف، والقيادات التربوية، والإدارات المدرسية، والمشرفين التربويين من خلال تقييم واقع حال التنظيمات الإدارية للإدارات المدرسية؛ لغرض إحداث عمليات التغيير والتطوير، والإصلاح الإداري، والتحول من الإدارة النمطية التقليدية إلى الإدارة الحديثة المتجددة.

ب- الأهمية العملية/التطبيقية:

تتمثل هذه الأهمية في التطبيقات العملية الميدانية لهذه الدراسة من حيث : تدريب الإدارات المدرسية على تفويض الصلاحيات، وتدريب المعلمين على اكتساب المهارات الإدارية ممارسةً وتطبيقاً، وتجسيد واقع التفويض وتنفيذه في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع؛ لإحداث التغيير والتجديد في النظم الإدارية للمدارس العربية، ومواجهة احتكار السلطة، وتدريب كوادر إدارية مستقبلية؛ لإعداد إدارات واعدة صاحبة فكر إداري حديث، قادرة على صنع القرار نحو التطوير الإداري.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- معرفة مستوى درجة تفويض الصلاحيات لمديري ومديرات المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- ٢- رصد فاعلية تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- ٣- تحديد مستويات العلاقة الارتباطية لتفويض الصلاحيات بتنمية المهارات الإدارية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس العربية في منطقة بئر السبع.
- ٤- تعرف الفروق في العلاقة الارتباطية لتفويض الصلاحيات بتنمية المهارات الإدارية التي تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

محددات الدراسة وحدودها:**أ- محددات الدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على المحددات الآتية:

- ١- اقتصرت الدراسة على تفويض الصلاحيات، ودرجة ممارستها لدى ميري ومديرات المدارس العربية الثانوية .
- ٢- اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية للمدارس العربية الثانوية.
- ٣- العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى معلمي المدارس الثانوية.
- ٤- الفروق الارتباطية لتفويض الصلاحيات وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية تعزى إلى المتغيرات التصنيفية لأفراد العينة.

ب- حدود الدراسة :

- ١- الحدود المكانية: المدارس الثانوية العربية في منطقة بئر السبع.
- ٢- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

مصطلحات الدراسة :

اطلع الباحث على الأدب النظري المتعلق بتفويض الصلاحيات، والمهارات الإدارية، (محروق، ٢٠١٨، ص ٣٦)؛ (العمودي، ٢٠١٧، ص ٤٢)؛ (المكاوي، ٢٠١٥، ص ١٦)؛ (الشقيفي، ٢٠١٦، ص ٢٧)؛ (المغربي، ٢٠١٦، ص ٢٨)؛ وكونجناي(Kongnyuy, 2020,p ٢٧٢)، ثم صاغ التعريفات الآتية لمصطلحات الدراسة:

١- تفويض الصلاحيات:

تفويض مدير المدرسة بعضا من صلاحيته الإدارية للمعلمين في سياق مسؤوليته الإدارية، التي يستطيع بها وقف التفويض أو إلغائه، بعد تدريب المعلمين وتوجيههم، ومراقبتهم ومتابعتهم ومساءلتهم أثناء تنفيذ المهمات التفويضية، في إطار إنفاذ المشروعية القانونية للتفويض.

٢- المهارات الإدارية:

مجموعة من الأعمال الإدارية، والمهام الفنية المنتمية إلى الوصف الوظيفي لعمل مدير المدرسة، حيث يمنحه المركز الوظيفي السلطة الإدارية والقانونية لإدارة المدرسة، وإدارة القوى البشرية، والموارد المالية والمادية من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة والضبط والتقييم .

٣- المعلمون: هم معلمو ومعلمات المدارس العربية الثانوية الواقعة في منطقة بئر السبع التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة**مفهوم تفويض الصلاحيات Delegation of Authority :**

ظهر مفهوم مصطلح " تفويض الصلاحيات" في نظريات ومداخل الإدارة اللامركزية في الاتجاهات الحديثة للإدارة، وقد ظهرت تقاطعات مشتركة في تعريف الباحثين لمفهوم " تفويض الصلاحيات" أهمها المشاركة الجماعية للأفراد في إدارة المنظمة بالتعاون مع الفريق الإداري، ومن الأمثلة على تعريف تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية العربية والأجنبية:

- ❖ إسناد المدير بعضا من صلاحياته لمؤوسيه لتنفيذ مهمة إدارية تحت إشرافه ومسؤوليته(فليه، ٢٠١٥، ص ٢٣٢).
- ❖ قيام مدير المدرسة بتفويض المعلمين والإداريين بعض صلاحياته الإدارية؛ ليستطيع توفير الوقت لإنجاز العمل في ظروف استثنائية مثل جائحة كورونا، واستثمار طاقات العاملين ومهاراتهم (العموش، ٢٠٢١، ص ١٨).
- ❖ ترحيل مسؤوليات وواجبات من مهمات مدير المدرسة للمعلمين في ضوء خبراتهم ومهاراتهم؛ ليصبحوا أعضاء فاعلين في الفريق الإداري، سيجاوا و ماتوفا (Ssegawa,D & Matova,M,2020,P109)

❖ فرصة ممنوحة لمدير المدرسة لاكتشاف القدرات والمهارات لدى معلميه لمنحهم التفويض والصلاحيات لممارسة العمل الإداري التعاوني المشترك، شاه وكازمي (Shah,S,&kazmi,A,2020,p34).

❖ ويعرف الباحث تفويض الصلاحيات بأنها: ممارسة إدارية مخططة ومنظمة وهادفة يقوم بها المدير الأصيل من موقعه الإداري الوظيفي الذي يمنحه كامل السلطة الإدارية بتفويض جزء من اختصاصاته الإدارية لمعلميه خاضعة لقوانين التفويض وشروطه، وعمليات التدريب، والرقابة، والمتابعة، والضبط، والمساءلة، والتقييم، من خلال تطبيق التنظيم الإداري الحديث " الإدارة بالتفويض " المعبر عن التعاونية والتشاركية والديمقراطية للتنظيم الإداري اللامركزي.

مبررات/مسوغات التفويض:

أشارت أدبيات التفويض لدى الباحثين والباحثات مثل: (آل مريع، ٢٠٢٢، ص ٢٥٣)؛ (برادعي، ٢٠٢٢، ص ٢١)؛ وينزفولد (Winsvold,20214,p2)؛ إيفانس (Evans,2021,p377) وغيرهم إلى المبررات والمسوغات الآتية لممارسة تفويض الصلاحيات:

- التقدم والتطور في الفلسفات والتنظيمات الإدارية للقيادة التربوية، والإدارات المدرسية فرض على الكيانات المدرسية ضرورات التغيير والتجديد استجابة لمتطلبات الإصلاح الإداري؛ لتحديث المؤسسة في الإدارة كتطبيق مدخل تفويض الصلاحيات، وزيادة الإنتاج وتحسين المخرجات.
- تزايد حجم العمل، وكثرة المسؤوليات والواجبات الإدارية التي فرضت ضغطاً مستمراً على رؤساء العمل ومديري المدارس استنزفت طاقاتهم، وأجهدت قدراتهم العقلية والنفسية والجسدية حيث وجدوا مخرجهم في التنظيمات الإدارية الحديثة كالإدارة بالتفويض.
- تفويض الصلاحيات يؤدي إلى تحقيق الإدارة التشاركية الجماعية التي تحفز أداء المعلمين وتحسن جودة المخرجات .
- حجم المنظمة الكبير الذي يفرض ضرورة التفويض؛ لأنه يعمل على تصغير حجم المنظمة من خلال تقسيمها إلى دوائر وأقسام ولجان، وتنسيب مفوضين قائمين عليها.
- وجود التشريعات والقوانين والأنظمة الخاصة بعملية التفويض التي تخول مدير المدرسة سهولة اتخاذ قرارات التفويض دون الرجوع إلى إجراءات بيروقراطية مع الإدارة العليا.

أهداف التفويض وأهميته:

التفويض الإداري عمل مخطط ومنظم في أهدافه، وتنظيم إداري له أهمية تؤثر في نتاجاته ومخرجاته، وقد تطرقت الدراسات والأبحاث (مبسلط ٢٠١٨، ص ١٠)؛ كونجواي

(Kongnyny,2020,p273)؛ (نصر، ٢٠١٧، ص ١٣)؛ الشقران، ٢٠١٦، ص ٤٧١) وغيرها إلى الأهمية والأهداف الآتية لعملية تفويض الصلاحيات:

- توفير الفرص أمام الإدارة للتفرغ إلى محاور العمل الإداري الاستراتيجي، كالتخطيط، والتطوير، والتميز، والإبداع، وتحسين المخرجات كما ونوعا.
- تنمية كفايات ومهارات القوى البشرية، من خلال أنشطة النمو المهني، وبرامج التدريب والتأهيل؛ لتعزيز مهارات المعلمين في العمل الإداري.
- بناء ثقة العاملين بالإدارة، وثقة الإدارة بالعاملين، وتحقيق الشعور بالأمن الوظيفي، والتخلص من الضغط والاحتراق النفسي في العمل.
- تفويض الصلاحيات فرصة للإدارة المدرسية لاكتشاف خصائص المعلمين المعرفية، والعلمية، والعقلية، والنفسية، والانفعالية، والمهارية، والقيمية، والاجتماعية؛ لاستثمار هذه الطاقات نحو العمل الإبداعي.
- تجديد التنظيم الإداري نحو الإدارة اللامركزية الحديثة، ومعايشة النظم الإدارية المعاصرة.

مزايا التفويض وعيوبه:

التفويض عملية إدارية، وسلوك إنساني، والتفويض كغيره من المداخل الإدارية له مزايا، وله عيوب تتركز إلى (زريق، ٢٠١٧، ص ٨)؛ و (باجلو وديورينتي (Pagallo, U & Durante, M2016)؛ (المكاوي، ٢٠١٥، ص ٢٤)؛ (فليه و عبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٣٢٥-٣٢٧) وهذه أبرزها:

مزايا التفويض Delegation of pros :

- تدريب المرؤوسين على اكتساب المهارات الإدارية، وتحمل المسؤولية التفويضية.
- تعزيز الثقة بالذات، وثقة المرؤوسين بالرئيس، وثقة الرئيس بالمرؤوسين، وثقة المرؤوسين ببعضهم.
- حجب تركيز السلطة في يد واحدة، ومواجهة الإدارة التقليدية المركزية.
- تنمية اتجاهات الحداثة والتغيير نحو التطوير والتحسين لدى الإدارات المدرسية .
- بناء فريق العمل، وشيوع ديمقراطية الإدارة التشاركية الجماعية والتعاونية.
- تخفيف ضغط العمل عن الإدارة، والتفرغ للمهام الكبرى التحسينية والتطويرية.

عيوب التفويض Delegation of cons :

- سوء تقدير استخدام السلطة الإدارية التفويضية، وزيادة عناصر المخاطرة الإدارية وما ينتج عنها من مشاكل.

- تتداخل المهمات والصلاحيات الإدارية الناتج عن تعدد المفوضين المكلفين بالأعمال الإدارية، واضطراب العمل ومشاكله.
- ضعف الضبط الإداري، وخروج الأمور عن السيطرة؛ لأن كثيرا من الصلاحيات أصبحت في أيدي المفوضين.
- تدني إنتاجية المفوض في عمله الأصلي على حساب مهمات التفويض الموكلة إليه.
- شعور الرؤساء بالتنافس والمشاعر السلبية من قوة المفوضين وإبداعاتهم في الأعمال الإدارية.
- هدر الوقت وضياعه نتيجة قيام المدير بإعادة عمل المفوض الذي أخفق فيه؛ لأن المدير هو المسؤول عن نتائج التفويض.

المهارات الإدارية : Management Skills

مفهوم المهارة الإدارية:

هناك اتفاق عام بين الباحثين على تحديد مفهوم " المهارة الإدارية" يظهر من خلال التعريفات الآتية:

- مهارات مكتسبة عن طريق التعليم والخبرة والممارسة، وغير مكتسبة كمهارات السمات الشخصية القيادية والفطرية لها تأثير مباشر وغير مباشر في المرؤوسين لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف(جعلاب،٢٠١٨، ص٦٢٦) .
- أنماط من الخبرات المختلفة، وعمليات الضبط المنظم للعمل، في سياق المهمات الإدارية والفنية والرقابية والتوجيهية؛ لتحقيق الأهداف(الثبتي،٢٠١٤، ص٢٣).
- خبرات المدير ومهاراته القيادية في توجيه القوى البشرية، وتوظيف الموارد المتاحة على أحسن وجه نحو أساليب العمل المنتجة، بيل (Bell,L,2018,p22).
- مهارات متعلمة عن طريق المران والخبرة، والتجربة والاختبار تحقق الأداء الأمثل في العمل وفي نتاجاته كما هو متوقع، بياو(Piaw,C & et al,2014,p5125).

٣.٢.٢ أهمية تنمية مهارات المعلمين الإدارية:

أشار (العنزي،٢٠١٨، ص٧٥٢)؛ و بيل(Bell,2018,p32)؛ و(نصر،٢٠١٧، ص١٢٤) إلى المهارات الآتية:

- إحداث التجديد والتطوير الإداري من خلال مواجهة الإدارة التقليدية المركزية، والانتقال إلى الإدارة اللامركزية التشاركية
- بناء فريق العمل الإداري التعاوني، وتحقيق مبدأ التعاونية، ورفع شعار " نحن "، بدلا من " أنا ".

- مشاركة المعلمين في أعمال الإدارة المدرسية ، وعمل مجموعات بؤرية للنقاش من أجل المشاركة في صنع القرارات.
 - إتاحة الفرصة والوقت لمدير المدرسة للتخفيف من ضغط العمل، والتفرغ لمعالجة الأمور الإدارية الأكثر أهمية.
 - التأكيد على تنمية القوى البشرية؛ لتطوير أدائها، وتحسين عملها، وتعزيز فلسفة التنمية المستدامة للموارد البشرية.
 - اكتشاف طاقات العاملين وإبداعاتهم ومهاراتهم واستثمارها في العمل الإداري.
- ٤.٢.٢ المهارات الإدارية لمدير المدرسة :

من خلال استقصاء الباحث للمهارات الإدارية لمدير المدرسة في الأدب النظري للإدارة المدرسية كما جاء في المصنفات والأبحاث والرسائل العلمية على سبيل المثال لا الحصر (كالسبيعي، ٢٠٢١ ، ص٤٨٩)؛ و ماريانا (Mariyanah,2021,p133) ؛ و(ويوسف ، ٢٠١٧،ص٩٠)؛ و براستيوان (Prastiawan & et al,2020,p438)؛ و(مهدي، ٢٠١٥، ص٢)؛ و شان و جيانق (Chan & Jiang,2018,p133) وآخرون غيرهم، فق رصد الباحث المهارات الآتية:

مهارة التخطيط، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة تنفيذ المناهج المدرسية، مهارة تفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين، ومهارة صنع القرار، ومهارة تحسين/تطوير النمو المهني للمعلمين، مهارة إدارة شؤون الطلبة، ومهارة إدارة شؤون المعلمين والعاملين في المدرسة، ومهارة إدارة الاجتماعات الإدارية للمعلمين، ومهارة إدارة الشؤون المالية، ومهارة الاتصال والتواصل، ومهارة إدارة عمليات القياس والتقييم، ومهارة إدارة جدول حصص الدروس الأسبوعي، ومهارة إدارة المشروعات التحسينية والتطويرية، و مهارة إدارة تأمين التسهيلات المادية، ومهارة إدارة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ومهارة إدارة السجلات والملفات المدرسية وتوثيق البيانات، ومهارة إدارة مرافق البناء المدرسي وصيانتها، ومهارة إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي.

الدراسات ذات الصلة: العربية والأجنبية.

١.٤.٢ الدراسات العربية :

- دراسة العموش (٢٠٢١): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق لتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتفويض الصلاحيات الإدارية لمعلمهم في ظل جائحة (كورونا) من وجهة نظر المديرين، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء المفرق/الأردن والبالغ عددهم (٧٦) مديرا ومديرة، واختارت الباحثة مجتمع الدراسة الكلي (كعينة قصدية) بالطريقة التطبيقية بلغ

عددتها (٧٤) مديرا ومديرة، وبنيت الباحثة استبانة الكترونية كأداة لجمع المعلومات، وتحققت من صدقها وثباتها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي/دراسة مسحية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتفويض الصلاحيات الإدارية من وجهة نظرهم جاءت (مرتفعة) على الدرجة الكلية لمجالاتها (الإدارية، والتربوية، والإشرافية) على الترتيب، وأظهرت النتائج انه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بلواء المفروق لتفويض الصلاحيات الإدارية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة).

● دراسة نصر (٢٠١٧) : واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر تفويض الصلاحيات الإدارية في تنمية المهارات الإدارية لدى المرؤوسين من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المرؤوسين (رؤساء الأقسام) في محاكم جنوب الضفة الغربية البالغ عددهم (٣٢) فردا ، (٢٠) من الذكور، (١٢) من الإناث، موزعين على محاكم محافظتي الخليل وبيت لحم، واختارت الباحثة مجتمع الدراسة كعينة لدراسته بسبب صغر حجم المجتمع الكلي، وقامت الباحثة ببناء استبانة لقياس درجة تفويض الصلاحيات الإدارية وأثرها في تنمي المهارات الإدارية لدى المرؤوسين من رؤساء المحاكم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تفويض الصلاحيات الإدارية لدى الرؤساء من القيادة الإدارية العليا جاءت (مرتفعة) من وجهة نظر المرؤوسين بأبعادها الثلاثة (المسؤولية- التفويض- العلاقات بالإنسانية) على الترتيب، كما أظهرت النتائج أن تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين له أثر إيجابي فعال في تنمية المهارات الإدارية لدى المفوضين المرؤوسين في مجال المهارات الإدارية، والفنية، والإنسانية، وزيادة فعالية الفريق الإداري للمنظمة، وأوصت الدراسة بالإدارة التشاركية وتفويض السلطة الإدارية.

● دراسة العنقري (٢٠١٤): تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية لدى الموظفات المرؤوسات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفات في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض والبالغ عددهن (١٧١٣) موظفة، واختارت الباحثة عينة عشوائية بلغ عددها (٣٠١) موظفة، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات، وتحققت من صدقها وثباتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن درجة تفويض الصلاحيات لدى الرؤساء من وجهة نظر العينة

جاءت (محايدة)، وأن درجة تفويض الصلاحيات تنمي المهارات الإدارية لدى أفراد العينة بدرجة (متوسطة)، كما عبر أفراد العينة عن وجهة نظرهم بأن معوقات تفويض الصلاحيات جاءت (متوسطة)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية تعزى لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري، وعدد الدورات التدريبية، بينما أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية دالة في وجهة نظر أفراد العينة في معوقات التفويض وتأثيرها على مدى تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري، وعدد الدورات التدريبية، وأوصى الباحثون بتدريب الإدارات المدرسية على مهارات التفويض الإدارية للمعلمين، وعقد دورات تدريبية تأهيلية للقيادات الإدارية والأفراد في المؤسسة؛ لتحسين فعالية الإدارة المدرسية.

● **دراسة القحطاني (٢٠١٣): دور تفويض الصلاحيات لضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية في تنمية مهاراتهم القيادية:** أجرى الباحث هذه الدراسة لمعرفة دور تفويض الصلاحيات لضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية في تنمية مهاراتهم القيادية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية والبالغ عددهم (٥٠٢) ضابطاً، واختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٢٢٠) ضابطاً، وأعد الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود واقع لتفويض الصلاحيات من وجهة نظر العينة بصورة إيجابية مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٦٩)، وموافقة أفراد العينة بشدة وبدرجة قوية على المهارات القيادية التي يساعد تفويض الصلاحيات على تنميتها وهي المهارات (التنظيمية الإدارية- الإنسانية- الفنية- الفكرية الإدراكية) على الترتيب، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية بصفة عامة ناتج عن أثر الدور الإيجابي لتفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية، وأوصت الدراسة بتحسين المناخ الإداري لتفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية والقيادية.

● **دراسة سيفرين أجلو و خافزي (Seferinoglo&Khavec, 2021):**

The role of school administrators' delegation levels of authority on teachers' behaviors of work engagement

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التفويض الإداري للصلاحيات على ممارسات المعلمين وسلوكياتهم ومشاركتهم في العمل الإداري من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة الواقعة في مديرية التعليم الوطني لمنطقة (ريزه) في تركيا، واختار الباحثان عينة بالطريق العشوائية البسيطة بلغ عدد أفرادها (٤٠١) منهم (٢٣٧) معلمة، و (١٦٤) معلماً، واعتمد الباحثان الاستبانة لجمع البيانات من خلال مقياس

(أوترخت، Utrecht) لقياس مشاركة المعلمين في العمل الإداري، وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي الارتباطي في الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى تفويض الصلاحيات من قبل فريق القيادة والإدارة من وجهة نظر المعلمين جاءت في مستوى (جيد)، وأظهرت النتائج أن استعداد المعلمين للمشاركة في العمل والانخراط فيه من وجهة نظرهم كانت بدرجة (عالية)، بينما تبين أن استمراريتهم للمشاركة في العمل من وجهة نظرهم كانت بدرجة (منخفضة)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية و (متوسطة) بين تفويض العمل الإداري والاستمرار فيه من وجهة نظر العينة، وتبين من النتائج أن تفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين (العينة)، يعد مؤشرا مهما لفحص استعداد المعلمين لقبول تفويض الصلاحيات الإدارية، وأوصت الدراسة بالعمل على تحفيز المعلمين لقبول التفويض.

دراسة جولويس (Julius, ٢٠٢٠) :

Delegatory functions of principals implications for effective and efficient secondary school management

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تفويض الصلاحيات للمعلمين في رفع كفايات الإدارة المدرسية بفعالية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (١٨٠٩) معلما موزعين على مدارس منطقة Ogoja بولاية (Cross River State) ، واختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٣٨٩) فردا، منهم (١١٨) معلما من الذكور، و (٢٧١) معلمة من الإناث، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي لدراسته، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة من مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين من وجهة نظر العينة بدرجة (مرتفعة) على الدرجة الكلية، وظهرت فروق إحصائية دالة في مستوى درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وظهرت فروق إحصائية دالة لمستوى درجة تفويض الصلاحيات للمهام الإشرافية، والمهام التقييمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وأوصت الدراسة بانتهاج فلسفة إدارية تعزز تفويض الصلاحيات لتفعيل قيادة الإدارة المدرسية.

● دراسة سيجوا و ماتوفو (Segawa&Matovu , 2020) :

Headteachers' delegation practices and teachers' psychological job commitment in secondary schools in Kira municipality Wakiso district, Uganda

سعت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات وعلاقتها بالالتزام النفسي للمعلمين في العمل، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس البالغ عددهم (٣٤) مديرا ونائب مدير، ومعلمي المدارس الثانوية البالغ عددهم (٥١٠) معلما وجميعهم موزعين على (١٣) مدرسة تابعة لبلدية (كيرا) في مقاطعة (واكيسو) في أوغندا، واختار الباحثان عينة عشوائية من مجتمع المعلمين بلغ عددها (١١٣) معلما ، أما المديرون فكانت

عينتهم قصدية (١٧) مدير و (١٧) نائب مدير، واعتمد الباحثان على أداتين في جمع البيانات الاستبانة والمقابلة لقياس درجة ممارسة المديرين تفويض الصلاحيات وعلاقتها بالالتزام النفسي في العمل، واستخدم الباحثان المنهج الصفي الكمي/النوعي، وأظهرت النتائج أن مستوى درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المعلمين والمديرين جاءت (مناسبة)، وأظهرت النتائج دلالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الممارسات العملية لتفويض الصلاحيات من قبل مديري المدارس وبين الالتزام النفسي في العمل لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بزيادة تفويض الصلاحيات للمعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

١. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين دراسة الباحث:

- رصد الباحث أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين دراسته في إطار العناصر الآتية:
- الموضوعات البحثية ومتغيراتها: اتفقت دراسة الباحث مع غيرها في موضوعها البحثي " تفويض الصلاحيات الإدارية"، واختلفت عن غيرها في علاقته بمنغير تنمية المهارات الإدارية .
- المناهج البحثية للدراسات: اتفقت دراسة الباحث في منهجها البحثي/ الوصفي الارتباطي مع دراسة واحدة، واختلفت مع باقي الدراسات التي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي فقط.
- مجتمعات الدراسة: اتفقت دراسة الباحث مع (٣) دراسات استهدفت معلمي المرحلة الثانوية، واختلفت مع باقي الدراسات استهدفت مجتمعات دراسية قريبة من مجتمع دراسة الباحث مثل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- عينات الدراسة: اتفقت دراسة الباحث في العينة العشوائية الطبقية مع (٥) دراسات، واختلفت مع باقي الدراسات التي جاءت عيناتها من أنواع أخرى.
- اداة الدراسة : اتفقت دراسة الباحث في ثنائية الأداة (الاستبانة+ المقابلة) مع ثلاث دراسات واختلفت مع باقي الدراسات.

٢- ما تتميز به دراسة الباحث :

تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تستهدف البيئة الإدارية للمدارس الثانوية العربية في منطقة بئر السبع.

المنهجية والطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة : اعتمد الباحث المنهج الوصفي(الكمي/النوعي) بشقيه المسحي والارتباطي.
مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العربية البالغ عددهم (٢٨٤٠) معلما ومعلمة، منهم (١٢٤٨) معلما بنسبة ٤٤%، و (١٥٩٢) معلمة بنسبة

٥٦% بناء على بيانات مكتب وزارة المعارف في مدينة بئر السبع للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٠، موزعين على (٤٠) مدرسة تقع في تسع مدن وبلدات محيطة بمدينة بئر السبع، والجدول رقم (١) يبين مجتمع الدراسة موزعا على البلدات والمدارس .

جدول رقم (١) يبين مجتمع الدراسة الكلي موزعا على المدارس والبلدات

البلدة	راهط	واحة الصحراء	القسوم	حورة	عررة	كسي	تل السبع	شقيب السلام	اللقية	المجموع	النسبة المئوية
عدد المدارس	8	6	6	5	4	3	3	3	2	40	100%
ذكور	264	116	170	128	150	150	83	110	77	1248	44%
إناث	483	97	168	172	134	165	138	135	100	1592	56%
المجموع	747	213	338	300	284	315	221	245	177	2840	100%

٣. عينة الدراسة : اختار الباحث لدراسته عينة احتمالية (عشوائية طبقية) .

أدوات الدراسة :

الاستبانة:

قام الباحث بتطوير استبانة مقيدة Closed Questionnaire في ضوء أهداف الدراسة، ومجتمعها، ومتغيراتها، وطبيعة الظاهرة قيد الدراسة، وحرص على دقة صياغة فقراتها بما تتضمن من معلومات وحقائق وأفكار تنتمي إلى متغيرات الدراسة؛ لتوحيد الفهم المشترك لدى أفراد العينة في فهم/واستيعاب مضامين الفقرات.

واستعان الباحث في بناء هذه الاستبانة وتطويرها باستبانات العموش (٢٠٢١)، وأبودية (٢٠١٢)، و سيجوا (Segawa, ٢٠٢٠)، والدوسري (٢٠١٩)، كما استعان بالأدب النظري، والدراسات السابقة، وخبرات الأساتذة المتخصصين في البحث العلمي. وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسة، تعبر عنها (٦٣)فقرة:

أ- صدق الاستبانة وثباتها:

صدق المحتوى/المضمون: Content Validity

تم عرض الاستبانتين بصورتها الأولية على تسعة محكمين من حملة شهادة الدكتوراة، ومن أصحاب الخبرة والاختصاص في البحث العلمي والقيادة التربوية، والإدارة المدرسية والتعليمية؛ لتحكيم الاستبانتين وقد أبدى المحكمون الآراء والملاحظات والمقترحات على الاستبانة، وقد قام الباحث بالأخذ بملاحظات المحكمين وتوصياتهم وأجرى ما يلزم على بناء الاستبانة ومضونها من خلال عمليات ثلاثة: الحذف، والتعديل، والإضافة.

ثبات الاستبانة: تحقق الباحث من ثبات الاستبانة بطريقة:

ثبات الإعادة: Test-Retest Reliability

وذلك من خلال تحديد عينة من المفحوصين من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي بلغ عددها (٣٠ معلما ومعلمة) منهم (١٣ معلما ٤٤%)، و (١٧ معلمة ٥٦%) بنفس نسبتهم في المجتمع الكلي، حيث تم تطبيق الاستبانة مرتين على العينة نفسها بفواصل زمني بين التطبيقين بلغت مدته (٤ يوما)، وتم معالجة البيانات إحصائيا وإيجاد معامل ارتباط ثبات الإعادة لبيرسون (Pearson) بين الدرجات المستحقة لأفراد العينة الذي بلغت نسبته ٠.٨٧، وهذه النسبة عالية وموثوقة للأداة تعبر عن مدى استقرار الدرجات وثباتها التي حصل عليها أفراد العينة.، علما أن معامل الارتباط المقبول لنسبة الثبات هو (٠.٧٠)) فأكثر (البطش و أبو زينة، ٢٠٠٧، ص١٣٧).

نتائج الدراسة وتفسيرها

نتائج السؤال الأول وتفسيره:

ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي؛ لمعرفة الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات (الإدارية والفنية) لمعلمهم كما في الجدول رقم (٢).

جدول (٢): الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع

تفويض الصلاحيات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
تفويض الصلاحيات الإدارية	12	2.27	1.00	45.4%	قليلة
تفويض الصلاحيات الفنية	12	2.51	1.01	50.2%	قليلة
مجموع الفقرات	24	2.39	0.94	47.8%	قليلة
الدرجة الكلية لتفويض الصلاحيات الإدارية والفنية					

يبين الجدول رقم (٢) أن درجة تفويض المديرين للصلاحيات في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع جاءت بدرجة (قليلة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٩) مع انحراف معياري (٠.٩٤) بنسبة مئوية (٤٧.٨%).

ويعزو الباحث النتائج المتمثلة في ضعف صلاحيات التفويض بدرجة (قليلة) لدى الإدارات في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع إلى وجود أسباب تتعلق بالإدارة وأسباب تتعلق بالمعلمين، وهذا ما يطلق عليه معوقات التفويض، ومن أبرزها اعتقاد الإدارات المدرسية أن تفويض الصلاحيات مساوٍ تماما للتخلي عن السلطة الإدارية، وأن التفويض-حسب

اعتقاد المديرين- في حد ذاته هو من أكبر عناصر المخاطرة والتهديد للإدارة المدرسية، ومن أبرز معوقات المعلمين ضعف ثقة المعلمين بالإدارات المدرسية وأطقمها الإدارية، ويعود سبب ضعف الثقة إلى ادعاء الإدارات المدرسية بأن المعلمين لا يستطيعون القيام بالمهام الإدارية، وقد أشارت إلى مثل هذا دراسة (الدوسري، ٢٠١٩).

نتائج السؤال الثاني وتفسيره:

ما درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية لدى معلمهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، ومعرفة الدرجة الكلية للتفويض وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كما في الجدول (٣).

جدول (٣): الدرجة الكلية لتنمية المهارات الإدارية

تتمية المهارات الإدارية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	15	3.17	0.93	63.4%	متوسطة

يبين الجدول (٣) الدرجة الكلية لتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية لدى معلمهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، والتي جاءت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٧) مع انحراف معياري (٠.٩٣) بنسبة مئوية (٦٣.٤%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة (المتوسطة) في تفويض الصلاحيات وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين إلى أن مدير المدرسة يقوم -وبقدر معين- بممارسة إدارة سلطوية، وأن المدير مهما كان واثقا من قوته وقدراته الإدارية، ومهاراته وخبراته في العمل الإداري؛ فإنه لا يستطيع القيام بجميع الأعمال والمهام الإدارية، وأن معاناته من ضغط العمل وضيق الوقت تجبره على تفويض الصلاحيات الروتينية التشغيلية لمعلميه؛ ليجد له متنفسا من حالة الإجهاد العقلي والنفسي والجسدي عبر تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين، وهذه إحدى مبررات التفويض التي أشار إليها (أبو لطيف و الحلاق، ٢٠١٨، ص٥٣).

نتائج السؤال الثالث وتفسيره :

ما العلاقة الارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في القيم الإحصائية بين درجة تفويض المديرين للصلاحيات وبين تنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية الأولى التي نصها:
الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى
($\alpha \leq 0.05$) في القيم الإحصائية بين درجة تفويض المديرين للصلاحيات وبين تنمية المهارات
الإدارية لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين.
ولاختبار الفرضية السابقة قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (بيرسون) لفحص العلاقة
الارتباطية بين درجة تفويض الصلاحيات للمديرين وبين مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى
المعلمين في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع كما في
الجدول (٤).

الجدول (٤): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى تنمية
المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع

المتغير التابع			المتغير المستقل
تنمية المهارات الإدارية			تفويض الصلاحيات
مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل ارتباط بيرسون	عدد الإجابات (n)	
0.00	0.407**	282	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يبين الجدول (٤) أن معامل الارتباط بين تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية في
المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع بلغ (٠.٤٠٧)، بدلالة
إحصائية (٠.٠٠٠).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة
إحصائية (متواضعة و ضعيفة نسبياً) بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة تنمية المهارات
الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع، وبناء عليه
يرفض الباحث هذه الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة الارتباطية (الضعيفة نسبياً) إلى ضعف تفويض المديرين
للصلاحيات والتي جاءت بدرجة قليلة كما أشارت إليها نتائج هذه الدراسة، مما أدى إلى ضعف
أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وانعكس هذا على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين؛
لأن العلاقة هنا طردية تناسبية، فكلما زادت قوة تأثير المتغير المستقل زادت قوة العلاقة
الارتباطية بالمتغير التابع (تنمية المهارات الإدارية) والنعكس صحيح، فجاءت العلاقة
الارتباطية بين المتغيرين علاقة طردية موجبة لكنها ضعيفة .

نتائج السؤال الرابع وتفسيره:

ما الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد انبثقت عن هذا السؤال ثلاث فرضيات صفرية تجيب عنه :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير الجنس.

وقد تم استخدام اختبار (T) لمعرفة الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع التي تعزى لمتغير (الجنس) كما يظهر في الجدول (٥).

الجدول (٥) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة يبين الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر

السبع تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
تنمية المهارات الإدارية	ذكر	115	3.38	0.88	3.34	0.0
	أنثى	167	3.01	0.93		

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، درجات الحرية = ٥٨
قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدرجة الكلية لقيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (٣.٣٤) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ودالة إحصائياً بقيمة (٠.٠٠) لتنمية المهارات الإدارية، وكانت الفروق لصالح الذكور في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع وبهذه النتيجة يرفض الباحث الفرضية الصفرية، ويقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث الفروق الإحصائية في تنمية المهارات الإدارية لصالح الذكور؛ بأن المعلمين الذكور أكثر قبولاً لمهام التفويض الإدارية من الإناث؛ بسبب طبيعة ميولهم واتجاهاتهم واستعداداتهم نحو العمل الإداري؛ لأن طبيعة الرجل طبيعة قيادية، ولديه الفطرة في قوة تحمل المسؤولية أكثر من الإناث الأقل قبولاً لمهام التفويض الإدارية؛ بسبب التزامتهن الاجتماعية والأسرية والعائلية، وأن تنمية المهارات الإدارية لديهن ليس موضع اهتمام عند أغلبهن.

H:0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار (T) لمعرفة الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع التي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) كما في الجدول (٦).

الجدول (٦) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة يبين الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
تنمية المهارات الإدارية	بكالوريوس	156	3.05	0.94	-	0.03
	ماجستير فأعلى	126	0.30	0.90	-2.27	

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 281

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح اللقب الأعلى، حيث بلغت الدرجة الكلية لقيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (-2.27) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، ودالة إحصائية بقيمة (0.03)، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث وجود الفروق الإحصائية بين حملة المؤهل العلمي ولصالح اللقب الأعلى (ماجستير فأكثر) في تنمية المهارات الإدارية؛ أن خبرات أصحاب اللقب العلمي الأعلى تساعدهم أكثر على اكتساب المهارات الإدارية بفاعلية مقارنة مع أقرانهم الذين يحملون ألقاباً

علمية أقل من خلال خبراتهم الدراسية في الفهم النظري للمعلومات وتطبيقاتها العملية التي يقيسون عليها في فهم المهارات الإدارية وممارستها عملاً وتطبيقاً عبر عمليات التفويض .

H⁰: ٠.٣: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنمية المهارات الإدارية	5-10	152	3.18	0.96
	11-15	74	2.82	0.83
	15 فأكثر	56	3.55	0.81

يتضح من الجدول رقم (١١) عدم وجود تقارب في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولفحص الفرضية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو وارد في الجدول (٨).

جدول رقم (٨): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
تنمية المهارات الإدارية	بين المجموعات	17.06	2	8.53	10.41	0.00
	داخل المجموعات	228.51	279	0.81		
	المجموع	245.68	281			

* دالة إحصائية عن مستوى $\alpha \geq 0.05$.

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $\alpha \geq 0.01$.

يتضح من الجدول رقم (٨) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (١٠.٤١) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠)، ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة لتنمية المهارات الإدارية، قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (٩) نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	5-10	11-15	15 فأكثر
تنمية المهارات	5-10		-0.35*	-0.37*
الإدارية	11-15			-0.72*
	15 فأكثر			

يتضح من الجدول رقم (٩) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق لتنمية المهارات الإدارية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة أن الفروق كانت لصالح الذين يمتلكون سنوات خبرة (١٥ سنة فأكثر)، وتبعاً لذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث نتيجة تنمية المهارات الإدارية لصالح أصحاب الخبرة (١٥ سنة فأكثر) لدى الذكور والإناث إلى تكرار ممارسة الخبرات النقويضية الإدارية أكثر من أصحاب الخبرات الأخرى الأقل؛ لأن أصحاب الخبرة الأكثر عندما يمارسون المهمات الإدارية المتكررة عبر السنوات الممتدة؛ فإنهم يتقادون أخطاءهم التي وقعوا فيها سابقاً، ويحصلون على تغذية راجعة ذاتية تصحح لديهم مسارات العمل، وتزيد من الخبرة التي تعمل على تنمية المهارات الإدارية بصورة فاعلة.

التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتية:

- ١- مواكبة مستجدات العصر في حداثة الفكر الإداري التربوي وفلسفاته المعاصرة، واعتماد التنظيمات الإدارية اللامركزية لتطوير وتحسين الإدارة المدرسية.
- ٢- تطبيق نمط القيادة المدرسية " الإدارة بالنقويض Delegation Management " وتدريب الإدارات المدرسية وتأهيلها لممارسة هذا النمط بكفاية واقتدار.
- ٣- التوصية إلى صانعي القرار، وأصحاب الشأن في وزارة المعارف؛ للإفادة من نتائج هذه الدراسة للقيام بعملية شاملة للإصلاح الإداري في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

- ٤- توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات للمعلمين لصنع كوادر إدارية مستقبلية واعدة من خلال تنمية المهارات الإدارية لديهم عبر عملية التفويض.
- ٥- تعزيز تطبيق النظم الإدارية اللامركزية لتوسيع قاعدة الإدارة التشاركية، والإدارة الجماعية، والإدارة التعاونية، والإدارة الإنسانية، والإدارة الأفقية؛ لتحسين فاعلية كفايات الإدارة المدرسية.
- ٦- مواجهة معوقات تفويض الصلاحيات الناشئة عن الإدارة المدرسية المركزية التقليدية، من خلال إحداث التغيير والتجديد نحو إدارة مدرسية معاصرة تؤمن بقيمة الفرد، وقدراته، ومهاراته؛ لاستثمار طاقات الموارد البشرية على أكمل وجه.
- ٧- عقد مزيد من الدورات التدريبية لمديري المدارس، وتعريفهم بتنظيمات الفكر الإداري التربوي وفلسفاته الحديثة؛ لاختبارها وتجريبها واختيار المناسب منها للبيئات الإدارية في المدارس العربية.
- ٨- اعتماد معايير تربوية وعلمية وتأهيلية وسمات قيادية لدى الأفراد يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس؛ للانتقال بالإدارة المدرسية من نمط الإدارة إلى نمط القيادة.
- ٩- إجراء مزيد من البحوث على التنظيمات الإدارية السائدة في المدارس العربية ؛ لغرض القيام بالإصلاحات الإدارية الشاملة

المراجع العربية :

أبودية، ربي (٢٠١٢). مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت فلسطين

أبو لطيف، آصف و الحلاق، محمد. (٢٠١٨). معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر اتعاملين فيها، مجلة جامعة حماة، العدد(٣) ، المجلد(١) ، ص٥٢-ص٥٣.

آدم، طلعت.(٢٠١٤).الإدارة المدرسية الميدانية، ط١، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية:مصر.

الأغا، أفنان.(٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر نوابهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

آل مريع، منى.(٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد بن عبد العزيز، السعودية.

آل ناجي، محمد. (٢٠١٦). الإدارة التعليمية المدرسية، ط٧، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.

برادعي، ملاك.(٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير جامعة الخليل، فلسطين .

بيزان، هيثم.(٢٠١٨). مدخل في أساليب الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة صبراته العلمية، مجلد(١)، العدد(٣)، ص٧٠-ص٩٨.

الثبتي، خالد.(٢٠١٤). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلد(١)، عدد، (٣٣)، ص١٣-٩٥ .

جعلاب، نور الدين.(٢٠١٨). تقييم مستوى أداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المسيلة، الجزائر، مجلد(٨)، عدد(١)، ص٦٢٠-٦٤٤

الدوسري، هادي.(٢٠١٩). معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، مجلة المنارة، العدد(١)، مجلد(٢٦)، ص٤٢١-٤٤٢ .

الدويش، عبد الرزاق.(٢٠١٤). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، العدد(٣٢)، ص١١٩-١٦٤

زريق، برهان.(٢٠١٧). التفويض في القانون الإداري، ط١، وزارة الإعلام السورية، دمشق: سوريا.

السبيعي، تهاني.(٢٠٢١). دور مدير المدرسة في الوظائف التعليمية لتحسين العملية التربوية كموجه مقيم، مجلة الطفولة والتربية، العدد(٤٥)، الجزء(٢)، السنة(١٣)، الكويت. ص٤٨٥-٥٠١ .

السيحاني، إبراهيم.(٢٠١٢). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين

الشقران، رامي.(٢٠١٦). تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، العدد(١٠٨)، جزء(٢)، ص٤٦١-٤٩٣

الشقيفي، عثمان.(٢٠١٦). تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية لمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، جامعة الملك خالد بن عبد العزيز.

عطوي، جودت. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية، وتطبيقاتها العملية، ط٤، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

عطير، ربيع. (٢٠١٧). الإدارة المدرسية الحديثة بين النظرية والتطبيق، المكتبة الحديثة للنشر، لبنان.
العمودي، تهاني. (٢٠١٧). تفويض السلطة، منشورات الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية. حماة، العدد (٣)، المجلد (١)، ص٥٢-ص٥٣.

العموش، خلود. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قسبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد (٤٩)، المجلد (٥) ص١٦-ص٣٤.

العنزي، وليد. (٢٠١٨). واقع إدارة فاعلية التطوير والتنمية في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت بناء على نموذج (مالكوم بالدريج)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، عدد (٦)، مجلد (٢٦)، ص٧٤٠-ص٧٥٧.

العنقري، هنوف. (٢٠١٤). تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: السعودية.

عودة، أحمد و ملكاوي، فتيحي (١٩٩٢) أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط٢، مكتبة الكتاني، إربد، الأردن

عيسى، آسيا. (٢٠١٨). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، ط١، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.
الفضلي، منى و الشنقيطي، أسيل. (٢٠١٥). تفويض الصلاحيات وعلاقته بضغوط العمل لدى مديري المدارس بمحافظة القنفذة، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، العدد (١٩)، مجلد (٢) ص٢٩-ص٥٨.

فليه، فاروق و عبد المجيد السيد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

القحطاني، سعود. (٢٠١٣). دور تفويض الصلاحيات لضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية في تنمية مهاراتهم القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

مبسوط، هنادي.(٢٠١٨). دور تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا المديرين، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

محروق، راوية.(٢٠١٨). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

المغربي، محمد.(٢٠١٦). السلوك التنظيمي، ط١، دار الجنان للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

المكاوي، عاطف (٢٠١٥) التفويض الإداري، ط١، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

مهدي، ياسر.(٢٠١٥). تطوير دور مدير المدرسة كقائد تعليمي لتحسين تعلم الطلاب في مصر وسلطنة عُمان، ورقة علمية في مؤتمر التربية(شركاء في التنمية٢٠١٥) مؤسسة السلطان قابوس للإدارة التربوية العامة، عُمان.

مهنا، إبراهيم.(٢٠٠٦). العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

نصر، إنعام.(٢٠١٧). واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

نور الدين، تومي.(٢٠٢١). أثر تفويض السلطة على أداء العاملين، رسالة ماجستير جامعة الجزائر.

هتشكروفت، Hutchcroft.(٢٠٢١). المركزية واللامركزية في الإدارة والسياسة، ترجمة عومرية سلطاني، مجلة سياسات عربية، العدد(٥١)، مجلد(٩)، ص١٠٢-ص١٢٦.

الهليل، هنوف.(٢٠١٧). العلاقة بين تفويض الصلاحيات والإبداع الإداري من وجهة نظر منسوبات جامعة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Adamcova,M & Ondrova,D (2017) Centralization, Decentralization local Admin. And Ethical Impacts: Negative Aspects Evident in the Contemporary Public Admin.*European Journal of Transformation Studies*, 5(2), pp16-17.
- Afshari,L (2021) Identification through meaning- making : identity enactment Towards organizational commitment. *Human Resource Development International Journal*, pp 1-22
- Ahlstorm,B & et al (2020) School Leadership as (un) usual. Insights from Principals in Sweden during a pandemic. *International Studies In Educational Administration*, 48(2), pp35-37
- Aranki,D & et al (2019) *The relationship between organizational culture and Organizational commitment*. Modern Applied Science, 13(4),pp 137-154
- Arhipova,O & et al (2018) *School Principal's Management competences For successful school development*, Socialiniai, Moskali, (1),pp 63-75
- Arlyck,K (2021) *Delegation, Administration & Impovisolation*,Notre Dame L. Rev.97,243.
- Azizollah, A & Amin, D (2016) The relationship between organizational Culture and organizational commitment in Zahedan University of medical science.*Gbbal Journal of health Science*, vol.8.no.7,pp195-202
- Batugal,M & et al (2019) Influence of Organizational culture on teacher's Organizational commitment and job satisfaction. *Universal Journal of educational research*, 7(11),pp 2432-2443
- Bell,L (2018) *Management Skills in primary schools* Routledge. London Public Location, Taylor and Francis Group.
- Benkarim, A & Imbeau (2021) *Organizational Commitment and Lean Sustainability: Literature review and direction for Future research*. Sustainability 13,(6),pp 1-24
- Chan,T & Jiang,B (2018) School Principal's Perceptions of their roles and Responsibilities in the city of Rzeszow and Atlanta Area. *Edukacja Quarterly*,144(1).
- Devos & et al (2014) Teacher's organizational commitment examining Mediating effects of distributed leadership. *American Journal Of education*.120(2), pp205-231
- Evans,S (2021) *Interest Based Incorporation: Statuary Realism Exploring Federalism, Delegation, & Democratic Design*. U.P.L. Rev,pp170-341
- Garner, P & Forbes (2013) *School Leadership and Special Education Challenges, Dilemmas & Opportunities from an Australian Context, Support for Learning*,28(4) pp165-186
- Georg,S et al (2021) The Impact of Management by Objectives on Employee Behavior and Performance, *International Conference Decision Aid Sciences and Application*(DASA), pp 176-192
- Giao,m & et al (2020) A model of organizational culture for enhancing Organizational commitment in telecom Industry evidence from Vietnam, *SEAS, Transactions on business and economics*, 17(2020),pp215-224

- Grisson,S & et al (2021) What great Principals really do? *Educational Leadership Journal*,78(7),pp21-25
- Helvacı,M & et al (2018) The relationship between the organizational change Cynicism and organizational commitment of teachers. *Journal of education and training studies*,6(11),pp 105-110.
- Hsingkuang & et al (2013) The organizational commitment, personality traits and teaching efficacy of junior high school teachers: The meditating effect of job involvement. *The Journal of human resource and adult learning*,Vol,9,Num,2, pp132 -154
- Kaso & et al (2021) The Principals Leadership: How to improve the quality of teaching and learning process in state Junior high school of Luau, *Journal Administrate*,8(1),
- Kiral, B (2020) The Relationship between the Empowerment of Teachers by school administrators and organizational commitment of teachers: *International on line Journal of Ed.and teaching*,7(1),pp248-265
- Kiiza,P & Picho,E (2015) *Delegation & Staff Commitment in the School of Finance & Baking in Kigali, Rwanda: An Empirical Study* Kongnyuy,P (2020) Delegation of Authority as a Tool for Effective Secondary Management in the North West Region of Cameroon. *International Journal of Education & Social Science Research*, 3(6),pp272-291
- Larkin,P (2021) *The Private Delegation Doctrine*. Florida Law Review, Vol 73,Iss,1,Art,2.
- Lassoued,K et al (2020) The Impact of Managerial Empower on Problem Solving and Decision Making Skills Management, *Science Letters* 10(4), pp 769-782
- Mariyanah,S & et al (2021)The Professional Development of school Principals: Insight from Indonesia, *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3),pp 132-141
- Mayer,Jorg H,et al(2012) Situational Management Support Systems. *Business, And Information Systems Engineering*, 4(6), 33.
- Mercurio,Z (2018) *Affective Commitment as a core essence of Organizational Commitment* an integrative literature Review. Human Resource Development Review,14(4) pp389-414
- Mortenson,J & Bagley,N (2021) *Delegation at the Founding*. Colombia Law, Rev.121,no,2(2021) ,pp277-368.
- Muma,H & Odhiambo,R (2019) *Selected Practices of delegation used by Principals of management of public secondary schools in Rachuonyo South sub-country, Kenya*.
- Mustafa & et al (2020) Organizational Commitment of vocational college Teachers in Malaysia,*Palacch's Journal of archaeology of Egypt*, 17(9), 5023-5029
- Naidoo,P (2019) Perceptions of Teachers and school Management teams of the leadership roles of public school Principals,*South African Journal of Ed*.39(20).

- Pagallo,U & Durante,M (2016)The Pros and Cons of Legal Delegation, *European Journal of risk Regulation*,7(2),323-334
- Prastiawan, A & et al(2020) School Leadership Skills in Educational Institutions. *6th International Conference on Education and Technology (ICET2020)*,pp 438-441, Atlantis Press.
- Piaw,C & et al (2014) Factors of Leadership Skills of Secondary Schools Principals,*Procedia Social and behavioral Sciences*, 116 pp5125-5129
- Rowden (2000) The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment Leadership.*Admin and Educational Leadership Journal*,Vol,21,Is,pp30-35
- Sefreenoglu,H & Kahveci,G (2021) The Role of School Administrator's Delegation Levels of Authority on Teacher's Behaviors of work Engagement *International Journal of Eurasian Edu. On Culture*, Vol,6,Issu:13
- Segawa,D & Matova,M (2020) Determination Delegation and Consultation by Managers. *The International Science Journal*,Vol.22(2)
- Shah,S & kazim,A (2020) The Impact of Delegation Authority on Job Satisfaction, Job Performance & Organizational Growth at Higher Edu. Institutions in Sindh, *Global social sciences(GSSR)*, No (3),Vol,(7),pp32-45.
- Stiglitz,E (2018) *Delegation for Trust, University of Pennsylvania Law Review*,US. p635
- Terziev,V & Georgiev,M (2017) Influence on the Process of Delegation of Powers, *Knowledge Intr.Natio.Journ.*19(1),PP403-408Tosun, & et al (2019) From Environmental policy concepts to practicable Tools; Knowledge creation and delegation in Multilevel systems. *Public Administration*,97 (2),PP399-412
- Tuna,S & Aslan,H (2018) The Relationship between perceived social support and organizational commitment levels of primary and secondary schools teachers.*Universar Journal of educational research*,6(5),PP 938-993
- Yahaya & Ibrahim (2016) Leadership styles and organizational commitment Literature review, *Journal of management development*, PP190-216
- Undiyaundeye,F & Julius,B (2020) Delegatory Functions of Principals Implications for Effective and Efficient Secondary School Management. *International Journal of Teaching Edu. & Learning*, 4(3), 1-14
- Winsvold,M & et al (2021) *Short & Long Term Delegation: What are the Effect On Politicians Sense of Control Public Management, Review*,1-1