مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي
المجلد (٥) العدد (١)
الإصدار الرابع عشر
(١٧٨-١٨٩) ٢٠٢٢

درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

علاء الدين احمد يوسف ابو صهيون
مساعد مدير مدرسة المشارع الأساسية للبنين

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٤ مارس ٢٠٢٢م

*** مقدمة**

تعتبر الإدارة التربوية العمود الفقري لنظام التربية باعتبارها أحد الأنظمة الفرعية لهذا النظام، فالإدارة التربوية تعني بتنظيم وتيسير عمل كافة الإمكانات المادية والبشرية في النظام التربوي من أجل الاستفادة منها بكفاية وفاعلية بغية تحقيق الأهداف التربوية، ولذلك فإن نجاح النظام التربوي في تحقيق أهدافه يعتمد على قدرة الإدارة التربوية في تنظيم وترتيب الإمكانات المتوفرة بما يتلاءم وطبيعة النظام التربوي، وتعمل الإدارة التربوية في مستويات مختلفة بحسب خصائص وطبيعة الفئات التي تستهدفها، ويطلق على الإدارة التربوية الدنيا "الإدارة المدرسية" والتي تعني بأهم محاور العملية التعليمية ألا وهم المديرون، لذلك إن فعالية الإدارة بلا شك ناتج المدير، الذي يستطيع تقدير الأهداف المرغوبة ذات القيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والإمكانات استخداما امثل (الغامدي، 2007).

كما أن الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور مدرسته، ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة، بل ولأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية، والكفاءة الإدارية من أهم خصائص المدرسة الحديثة وإن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييرا روتينيا، و لم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام بمدرسته، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور

حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما يدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية (محمد، 2004).

ويعد أسلوب التفويض في مجال الإدارة أمرا في غاية الأهمية، لأنه يساعد الرؤساء على انجاز مهامهم من خلال تكليف الآخرين ببعض هذه المهام مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، بالإضافة للمهام الإبداعية، كما ويزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات ايجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية، ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات المختلفة، وتنمية القدرات الذاتية، ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى، مما يخدم مصلحة العمل من خلال ما يوفره من المرونة اللازمة في العمل، ويعزز كفاءة وفعالية وشرعية التنظيم، فلا بد أن تتم عملية تفويض السلطات على مختلف المستويات الإدارية وإلا تولد لدى المرؤوسين شعور بعدم المبالاة وعدم الانتماء، الأمر الذي قد يؤدي إلى جمود المؤسسات وتفويضها (حسان، 2007).

كما يعد التفويض الإداري من أهم وأبرز المفاهيم الإدارية التي سلطت عليها الأضواء في مجال الفكر الإداري الحديث، لما له من أثر كبير على جودة أداء الرئيس و المرؤوسين و بالتالي تقدم وتطور المنظمة ككل، حيث يعمل على تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك لأنه من الثابت عمليًا صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة، كما يمكن أن يساعد في صناعة قادة المستقبل عن طريق تفويضهم للقيام ببعض المهام، ويؤدي ذلك إلى تعزيز مهاراتهم وخبراتهم حيث أن فرص الترقي الوظيفي التي تتاح لهم من الممكن أن تزيد حماسهم للعمل، بالإضافة إلى تطوير أداء الموظفين في فريق العمل الخاص بك للاستفادة منهم على المدى البعيد بحيث يمكنك تفويضهم للقيام بالمهام في المستقبل، وهو ما يسمى ببناء صف ثاني من القادة (عياصرة، 2006).

*** مشكلة الدراسة**

نبعت مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحث كمساعد مدير في مدرسة المشارع الأساسية للبنين، وأيضاً من خلال علاقاته مع بعض المدراء والمعلمين والمساعدين في مختلف المدارس، وأيضاً من خلال الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع التفويض الإداري، لاحظ الباحث أهمية التفويض في العملية الإدارية ودوره في النهوض في العملية التعليمية وفي إعداد قادة المستقبل، لذا ارتأى الباحث عمل هذه الدراسة للتعرف على درجة تفويض مديري المدارس لبعض صلاحياتهم للمعلمين.

*** أسئلة الدراسة**

١- ما درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة لدرجة درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار

الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير (الجنس)؟

*** أهداف الدراسة**

هدفت الدراسة التعرف إلى:-

١- درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

٢- الاختلاف في درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدراسة (الجنس).

*** أهمية الدراسة**

تكمن أهمية الدراسة من خلال:-

١- كونها تتحدث عن درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

٢- إظهار أهمية التفويض الإداري في العملية الإدارية داخل المؤسسات التعليمية.

٣- وضع الصورة أمام أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم لأهمية التفويض الإداري من قبل مدراء المدارس.

٤- تزويد الباحثين في هذا المجال بإطار نظري ودراسات سابقة حول موضوع مديري المدارس والتفويض الإداري.

*** حدود الدراسة**

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:-

١- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في تربية الأغوار الشمالية.

٢- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في تربية الأغوار الشمالية.

٣- الحد الزماني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2021-2022.

*** مصطلحات الدراسة**

تضمنت الدراسة عدداً من المفاهيم والمصطلحات التي لا بد من تعريفها إجرائياً واصطلاحياً وهي:-

١- التفويض الإداري: عملية تخويل المدير لغيره سلطة القيام ببعض المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب (القريوتي، 2003). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس التفويض الإداري.

٢- مدراء المدارس: هو الموظف المعين من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية، ليكون مسؤولاً مباشراً عن تنفيذ عمليات المدرسة المختلفة بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويشترط أن يكون مؤهلاً علمياً (المغربي، 2006).

*** الدراسات السابقة**

أولاً- الدراسات العربية

أجرى حسين والمقاطي (2018)، دراسة هدفت التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء في المدارس المتوسطة بحافظة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (120) وكيلا، وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس لتفويض صلاحياتهم لوكلائهم جاءت بدرجة ممارسة عالية، وإن

معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم جاءت بدرجة عوق كبيرة، وأوصى الباحثان بضرورة التأكيد على تطبيق تفويض الصلاحيات لوكلائهم.

أجرت العطوي ومرعي (2018)، دراسة هدفت التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، كما تهدف إلى أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كالرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة والعمر والحالة الاجتماعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (17)من القيادات النسائية، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، ووجود علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ 0.74، وأوصت الدراسة إتاحة الفرصة للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات باستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا.

وأجرى أبو دية (2012)، دراسة هدفت التعرف إلى مستوى تفويض السلطة لدى مدراء المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (650) معلما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الاستبانة)، وأظهرت النتائج أن مستوى تفويض السلطة في مدارس مديرية القدس جاء بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض تعزى لمتغير الخبرة ومتغير حجم المدرسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض تعزى لمتغير السلطة المشرفة.

وأجرى شلايل (2007)، دراسة هدفت التعرف إلى مدى تفويض السلطات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (350)معلما ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الاستبانة)، وأظهرت النتائج أن مدى التفويض السلطة لدى مدراء المدارس ومستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، لا توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات حول مستوى التفويض تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة.

وأجرى العبابنة والجمعان (2006)، دراسة هدفت التعرف إلى دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (146) فردا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الاستبانة)، وأظهرت النتائج إن مستوى دور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كان عاليا، ومتوسطا في نشاطات وأعمال وزارة التربية والتعليم، وأن المبحوثين العاملين في مركز الوزارة، وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى في مجال المساءلة في الرقابة الإدارية، مقارنة بالمبحوثين العاملين في إقليم الشمال.

*** الدراسات الأجنبية**

وأجرى هونج تشينج جين (hung cheng–jen, 2006)، دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (410) معلما ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الاستبانة)، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حجم المدرسة.

وأجرى مارتين (martin, 2001)، دراسة هدفت إلى الكشف عن وجود علاقة ما بين تصورات المدرسين لمستويات تفويضهم في مكان وتصورات المدرسين لمستويات المسئولية نحو تعليم الطلاب، وتكونت عينة الدراسة من (350) مدرسة ومدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الاستبانة)، وأظهرت النتائج أن تفويض المعلم وإحساسه بالمسئولية نحو نتائج الطلاب ضروريان لخلق مناخ وزيادة فعالية المعلم، كما أظهرت النتائج أن التأثير على إنجاز الطلاب كان ثانويا.

*** التعليق على الدراسات السابقة**

تشابهت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو التعرف على درجة تفويض مدراء المدارس لبعض صلاحياتهم للمعلمين، وأيضاً من حيث المنهج حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة الحالية وفي الدراسات السابقة، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث العينة حيث تم استخدام عينة من معلمي تربية الأغوار الشمالية.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة ما يلي:-

١- فهم مشكلة الدراسة المتعلقة بالتفويض الإداري.

٢- إبراز أهمية الدراسة الحالية في التعرف إلى دور التفويض الإداري.

٣- اختيار وسائل جمع البيانات المناسبة للدراسة.

٤- تفسير نتائج الدراسة وتوضيحها ومناقشة النتائج.

٥- اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

*** الطريقة والاجراءات**

*** منهج الدراسة**

لتحقيق أهدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

*** مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات لمديرية تربية والتعليم الأغواء الشمالية، في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2021-2022)، والبالغ عددهم (1615) معلم ومعلمة بحسب القوائم الصادرة عن مديرية التربية والتعليم الأغوار الشمالية.

*** عينة الدراسة**

تكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة من تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، تم توزيع الاستبانة عليهم للإجابة على فقراتها، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

(ن=100) (الجنس)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	58	% 58.00
	أنثى	42	%42.00
	المجموع	100	%100

*** أداة الدراسة**

من أجل التعرف إلى درجة تفويض مديري المدارس لصلاحياتهم للمعلمين، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت التربية الدولية كدراسة حسين والمقاطي (2018)، وأبو دية (2012) بهدف بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية للتعرف إلى درجة تفويض مديري المدارس لصلاحياتهم للمعلمين ، وتكونت الأداة من مجالين: المهام الإدارية، المهام الفنية وتكونت الأداة بصورتها الأولية من مجالين و (12) فقرة.

*** صدق الأداة**

تم التأكد من محتوى صدق الأداة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين (8) محكمين، من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية والآداب في الجامعات الأردنية، من ذوي الخبرة والاختصاص، لإبداء ملاحظاتهم من حيث تحديد درجة ملاءمة الفقرات وشموليتها لقياس المحور الذي وردت فيه تلك الفقرات، وتكونت الأداة بصورتها النهائية من مجالين و (16) فقرة.

*** ثبات الأداة**

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقتين هما: طريقة التطبيق وإعادة التطبيق (test– retest)، إذ تم تطبيق الأداة على (20) فرد من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، أما الطريقة الثانية تم عن طريق الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach – Alpha). والجدول رقم (2) و (3)، يوضح ذلك.

الجدول (2) معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Parsons Correlation)

المجال	قيم كرونباخ الفا
المهام الإدارية	*0.83
المهام الفنية	*0.81
الأداة ككل	*0.82

***دال إحصائيا عند مستوى (α = 0.05)**

الجدول (3) تطبيق كرونباخ ألفا على محاور الدراسة والدراسة ككل

المجال	قيم كرونباخ الفا
المهام الإدارية	0.86
المهام الفنية	0.88
الأداة ككل	0.87

*** تصحيح الأداة**

قام الباحث باعتماد سلم ليكرت للتدرج الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، موافق بدرجة منخفضة جداً)، موزعة على النحو التالي:-

١- موافق بدرجة كبيرة جداً خمس درجات.

٢- موافق بدرجة كبيرة أربع درجات.

٣- موافق بدرجة متوسطة ثلاث درجات.

٤- موافق بدرجة منخفضة درجتان.

٥- موافق بدرجة منخفضة جداً درجة واحدة.

ولتحديد درجة تفويض مديري المدارس لصلاحياتهم للمعلمين، قام الباحث بتقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات وهي درجة مرتفعة، ودرجة متوسطة، ودرجة منخفضة. وفقا للمعادلة التالية:-

طول الفئة = (أكبر درجة – أقل درجة) / عدد الفئات المطلوبة

طول الفئة = (5-1) /3

طول الفئة = 1.33

وبناءً على ذلك تم اعتماد الحكم على المتوسطات الحسابية كما يلي:-

1-2.33 درجة منخفضة.

2.34-3.67 درجة متوسطة.

3.68-5 درجة مرتفعة.

*** متغيرات الدراسة**

أولا: المتغيرات المستقلة

المتغير المستقل: الجنس وله فئتان (ذكر/ أنثى).

ثانياً: المتغيرات التابعة

درجة استجابة أفراد عينة الدراسة في على فقرات الاستبانة.

*** المعالجة الإحصائية**

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:-

١- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

٢- للإجابة عن السؤال الثاني سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت).

*** عرض ومناقشة النتائج**

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المهام الإدارية	3.39	0.547	متوسطة
2	2	المهام الفنية	3.50	0.614	متوسطة
الأداة ككل			3.45	0.583	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.39-3.51)، حيث جاء مجال المهام الإدارية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.50) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال المهام الفنية في المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.39) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.45) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن مدراء المدارس لا يدركون أهمية التفويض في العمل الإداري، وقد يعزى ذلك إلى قلة اهتمام المعلمين بالتفويض الإداري، وقد يعزى ذلك إلى عدم إدراك المعلمين بأهمية المهام المفوضة لديهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو دية (2012)، ودراسة شلايل(2007)، واختلفت مع دراسة كل من حسين والمقاطي (2018)، والعطوي ومرعي (2018)، ودراسة العبابنة والجمعان (2006).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت على النحو الآتي:-

المجال الأول: مجال المهام الإدارية

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهام الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	**يفوض المدير توزيع الطلاب على شعب المدرسة في بداية العام الدراسي على عدد من المعلمين بالتنسيق مع المرشد المدرسي.**	3.63	0.863	متوسطة
2	2	**يفوض المدير مساعديه في الإشراف على عمل المعلمين داخل الصفوف.**	3.60	0.995	متوسطة
3	5	**يفوض المدير عدد من المعلمين بتوزيع الطلاب على قاعات الامتحان في نهاية الفصل الدراسي.**	3.54	0.955	متوسطة
4	4	**يفوض معلمي العلوم بتحديد حاجات المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.**	3.51	0.966	متوسطة
5	6	**يفوض مساعده بإعداد جدول الحصص المدرسي.**	3.50	0.987	متوسطة
6	7	**يفوض مشرف المختبر بشراء ما يلزم المختبر من أدوات تساعد على إنجاح العملية التعليمية.**	3.50	0.904	متوسطة
7	1	**يفوض معلم التربية الرياضية بشراء جميع الأدوات التي يحتاجها لإنجاح حصة التربية الرياضية.**	3.43	0.923	متوسطة
8	8	**يضع المدير توصيفا واضحا للمهمات المفوضة.**	3.34	1.03	متوسطة
		مجال المهام الإدارية ككل	3.50	0.677	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.34-3.63)، حيث جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " **يفوض المدير توزيع الطلاب على**

شعب المدرسة في بداية العام الدراسي على عدد من المعلمين بالتنسيق مع المرشد المدرسي." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وقد يعزى ذلك إلى أن المدراء يعملون على تفويض بعض المهام الإدارية، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى قلة اهتمام المعلمين بعملية التفويض، وقد يعزى ذلك إلى قلة معرفة المعلمين بما هية التفويض، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى اعتماد المدراء بشكل كبير على أنفسهم وعلى مساعديهم فقط.

بينما جاءت الفقرة (8) ونصها " **يضع المدير توصيفا واضحا للمهمات المفوضة.**" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وقد يعزى ذلك إلى أن المهام المفوضة لا تحتاج التوصيف الواضح من قبل المدراء، وقد يعزى ذلك إلى قلة اهتمام المدراء بالتفويض، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.50).

المجال الثاني: المهام الفنية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهام الفنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	**يفوض المدير أحد المعلمين بوضع برنامج للزيارات التبادلية بين المعلمين.**	3.67	0.875	متوسطة
2	5	**يفوض المدير بعض المعلمين ذوي الكفاءة لتدريب المعلمين الجدد.**	3.64	0.843	متوسطة
3	3	**يفوض المدير مرشد المدرسة بمتابعة مشكلات الطلبة مع أولياء أمورهم.**	3.61	0.775	متوسطة
4	6	**يفوض مساعده بإعداد اجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.**	3.41	0.927	متوسطة
5	8	**يفوض أحد المعلمين بمتابعة تسليم الكتب المدرسية واستكمال النقص من مديرية التربية والتعليم وتسليمها للطلبة.**	3.34	0.826	متوسطة
6	7	**يفوض السكرتير بحفظ السجلات المالية.**	3.29	0.863	متوسطة
7	1	**يفوض معلم التربية الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى للتنسيق لعمل البطولات الرياضية.**	3.14	0.876	متوسطة
8	2	**يفوض مشرف مختبر الحاسوب بإدخال علامات الطلبة في نهاية كل فصل دراسي.**	3.07	0.960	متوسطة
مجال المهام الفنية			3.39	0.625	متوسطة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.07-3.67)، حيث جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " **يفوض المدير أحد المعلمين بوضع برنامج للزيارات التبادلية بين المعلمين.**" في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية العلاقات المتبادلة وتأثيرها على سير العملية التعليمية، مما أدى إلى ظهور هذه النتيجة.

بينما جاءت الفقرة (2) ونصها " **يفوض مشرف مختبر الحاسوب بإدخال علامات الطلبة في نهاية كل فصل دراسي.**" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07). وقد يعزى ذلك إلى أن علامات الطلبة أصبحت تدخل من قبل كل معلم على حدا وبإشراف معلم الحاسوب، مما أدى إلى ظهور هذه النتيجة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.39).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة لدرجة درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير (الجنس)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة **لدرجة درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين** تعزى لمتغير (الجنس)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للمتغير الجنس على لدرجة درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المهام الإدارية	ذكر	58	3.52	.56667	1.352	98	.386
	أنثى	42	3.50	.75714			
المهام الفنية	ذكر	58	3.37	.48052	.732	98	.266
	أنثى	42	3.40	.73653			
الأداة ككل	ذكر	58	4.44	.47879	1.013	98	.626
	أنثى	42	4.46	.66386			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس **لدرجة درجة تفويض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الأغوار الشمالية لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين** في جميع المجالات، والأداة ككل.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين سواء ذكور أم إناث يتعرضون لنفس المواقف مع المدراء، كما أن البيئة المحيطة متشابهة، كما أنهم مروا بمثل هذه المواقف أثناء دراستهم أو دوراتهم التطويرية بمثل هذه المواقف، مما أدى إلى عدم وجود فروق في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن عملية التفويض الإداري لا تأثر بشكل مختلف للمعلمين أو المعلمات لأن عملية التفويض داخل المدارس واحدة ولا تختلف بشكل جوهري، مما أدى إلى ظهور هذه النتيجة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو دية (2012)، ودراسة شلايل(2007)، واختلفت مع دراسة كل من حسين والمقاطي (2018)، والعطوي ومرعي (2018)، ودراسة العبابنة والجمعان (2006).

*** التوصيات**

في ضوء ما تقدم من عرض ومناقشة للنتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كالآتي:-

١- ضرورة تحفيز المدراء على إشراك جميع المعلمين في عملية التفويض الإداري.

٢- عقد دورات وورش عمل للمدراء والمعلمين تساعدهم على بيان أهمية التفويض ودوره في سير العملية التعليمية.

٣- تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع مدارس المملكة للاستفادة من نتائجها.

*** المراجع**

أولاً- المراجع العربية

أبو دية، خولة (2012). **مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين.

حسان، حسن (2007). **الإدارة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسين، بانقا والمقاطي، حسن (2018). مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف، بحث منشور، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، مجلد 3، العدد3، 688-703.

شلايل، عبد السلام (2007). **تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.

العبابنة، والجمعان (2006). اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، مجلد (37)، عدد (2) ص388.

العطوي، رويدا ومرعي، كائنكان (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، بحث منشور، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، مجلد 4، العدد2، 125-151 .

عياصرة، علي (2006). **القرارات الإدارية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

الغامدي، محمد (2007). **إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

القريوتي، محمد (2003). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة " **مجلة الإدارة العامة**" العدد (2)، مج (43)، ص257- 304.

محمد، محمد جاسم (2004). **سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص113-124.

المغربي، عبد الحميد (2006). **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية، المنصورة.

ثانياً– المراجع الأجنبية

Hung, Cheng- jen (2006): A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan (China), **Dissertation**, University of the incamate word, Taiwan.

Martin, Barbara (2001), Is There A connection between Teacher Empowerment, Teacher sense of Responsibility, and student success? **Eric**, Ed 460116, sp 040473.