

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في  
محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين

اعداد

امجد تركي واصف ذياب

إشراف

الدكتور وائل القاضي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة  
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2004

تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات  
شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين

اعداد

امجد تركي واصف ذياب

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2004/4/25، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	الدكتور وائل القاضي .....
عضواً	الدكتور حسني المصري .....
عضواً	الدكتور علي بركات .....
ممتحنا خارجيا	الدكتور عبد الكريم قاسم .....

## الإهداء

إلى من أناروا لي الطريق بتفانيهم ... إلى من سهرت الليالي لتساعدني  
على بلوغ هدفي ... إلى من كافح وعمل مكابداً ليوفر لي الراحة والسعادة  
إلى أغلى الناس "أمي وأبي" الحبيبين.

إلى من وقفت بجانبني ساهرة ... إلى احب الناس إلى قلبي... إلى زوجتي  
الغالية  
"إيمان".

إلى من تحملت الكثير من أجلهم إلى براعم الحياة وأملها إلى أبنائي  
الأعزاء  
"عماد وشادية".

إلى اخوتي الأحباء لما قدموه لي من مساعدة، وإلى جميع الأقارب  
والأصدقاء.

إلى ارض بلادنا الحبيبة، إلى أرواح الشهداء اللذين سقطوا على ترابها، إلى روح  
الشهيد الخال "عماد محمد حافظ جناجرة".  
وإلى ابن عمي الشهيد طارق زياد عادل دراوشة

إلى هؤلاء جميعاً اهدي هذا الجهد

امجد

## الشكر والتقدير

الشكر والامتنان لله عز وجل الذي ألهمني إلى طريق العلم والنجاح.  
والشكر والعرفان إلى السيد الدكتور " وائل القاضي " لحسن تفضله  
ومثابرته بالإشراف والمتابعة والتوجيه المتواصل في إعداد هذه الدراسة.  
والشكر كل الشكر المفعم بالاحترام والتقدير للسادة الأعضاء للجنة  
المشرفة والمكونة من كل من السادة: الدكتور حسني المصري، والدكتور  
علي بركات، والدكتور عبد الكريم قاسم، واللذين كان لهم أكبر الأثر في  
تصويب الرسالة وتحديد الجوانب المشرقة المفيدة فيها.  
ولا أنسى أن اشكر بصدق ومحبة كل من ساهم في مساعدتي في إعداد هذه  
الدراسة، جزاهم الله عني كل خير و ادامهم ذخرا للعلم والمتعلمين.

الباحث



49	المعالجة الإحصائية
67-51	الفصل الرابع ( عرض وتحليل نتائج الدراسة )
52	المقدمة
52	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة
58	النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة
77-69	الفصل الخامس ( مناقشة النتائج والتوصيات )
70	المقدمة
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة
71	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
79	التوصيات
86-80	المراجع
81	المراجع العربية
86	المراجع الأجنبية
100-87	الملاحق
87	ملحق (1) أداة جمع البيانات
95	ملحق (2) المخاطبات الرسمية
97	ملحق (3) قائمة لجنة تحكيم الاستبانة
99	ملحق (4) قائمة تعديلات الاستبانة
b	الملخص باللغة الإنجليزية

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
45	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في محافظات شمال فلسطين	-1
45	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المحافظة	-2
46	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس	-3
46	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	-4
46	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة	-5
46	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الشعب	-6
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير تفويض السلطة تبعاً للمجال الإداري	-7
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير تفويض السلطة تبعاً للمجال التربوي	-8
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير تفويض السلطة تبعاً للمجال الفني	-9
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير تفويض السلطة تبعاً للمجال الاجتماعي	-10
58	قيمة ولكس لامبدا لدراسة الفروق بين مجالات التفويض	-11
58	اختبار سيداك للمقارنات البعدية بين مجالات التفويض	-12
59	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس	-13
60	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة تبعاً لمتغير عدد الشعب في المدرسة	-14
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الخبرة	-15
62	نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير الخبرة	-16

- 63 -17 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبعا لمتغير المؤهل العلمي
- 64 -18 نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المؤهل العلمي
- 65 -19 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المحافظة
- 66 -20 نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المحافظة
- 67 -21 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا للمجال الإداري
- 67 -22 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا للمجال التربوي
- 68 -23 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا للمجال الفني
- 68 -24 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا للدرجة الكلية لتفويض السلطة

تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة

نظر المعلمين

إعداد

امجد تركي واصف ذياب

إشراف

د. وائل القاضي

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري

مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين وذلك من

خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال

فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

هل توجد فروق دالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة

الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

هل هناك فروق بين متوسطات استجابات المعلمين في مدارس وكالة الغوث على

مقياس تفويض السلطة حسب متغيرات ( الجنس، والمحافظة، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة، وعدد شعب المدرسة) ؟

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم اختيار عينه عشوائيه من مدارس وكالة الغوث في

محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينه من (187) معلماً ومعلمه.

ولعملية جمع البيانات استخدم الباحث استبانة دويكات (2000) بعد أن أجرى عليها

التعديلات اللازمة، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل لجنة من ذوي الاختصاص، كما تم

التأكد من ثباتها وصدقها بوساطة معادلة كرونباخ ألفا.

ومن أجل المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، واختبار ولكس لامبدا، واختبار سيداك للمقارنات البعدية واختبار (ت) للمجموعات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

تبين ان مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة في المجالات ( التربوية، والفني، والاجتماعي )، بينما كانت الفروق واضحة في المجال الإداري والدرجة الكلية ولصالح المدارس التي بها اكثر من عشرين شعبة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات

الخدمة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة في المجال الاجتماعي، بينما كانت هناك فروق واضحة في المجالات (الإدارية، والتربوية، والفنية، و الدرجة الكلية).

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، فإنه يوصي بتوصيات من أهمها:

ضرورة تدريب مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث على ممارسة تفويض السلطة.

إجراء دراسة لعملية تفويض السلطة في مدارس الوكالة على مستوى الوطن.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة الدراسة:

لقد أدى تطور دور الدولة من دولة حارس إلى دولة الرفاه إلى اتساع التنظيمات الإدارية وتعقدتها، الأمر الذي أفرز الاتجاه إلى الإقلال من عملية تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي في المنظمة أو بيد الرئيس الإداري الأعلى، والتوسع في عملية تفويض السلطة كلما كان ذلك ممكناً، لأنه لم يعد بمقدور الرئيس الإداري الأعلى في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة في المنظمة في معظم الأحيان، وحتى لو توفرت لديه تلك المقدرة فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي بمعالجة الأمور والأنشطة كافة في المنظمة بكفاية عالية. فعلمية تفويض السلطة الإدارية عملية تقتضيها طبيعة تطور دور الدولة بمرور الزمن من دولة حارس تعنى بحماية الأمن الداخلي والخارجي لمواطنيها والقاطنين على أراضيها إلى دولة الرفاه والخدمات، التي أخذت تهتم بأمور أخرى متعددة ومتنوعة، كالعناية بقطاعات التموين، والصحة، والتعليم، والعمل، والتنمية الاجتماعية، والمواصلات، والنقل، والصناعة، والتجارة، وإلى غير ذلك من الوظائف والمهام (عبد الجبار، 1987).

ويعتبر تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات العاملين بالمدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، حيث أن عملية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً. فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة، واخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل، فمن المؤكد سيكون محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط

(احمد، 1998).

فعملية تفويض السلطة تزيل عن كاهل المدير في المؤسسه التربويه الكثير من المهام والأعمال الشكلية المعتادة في المؤسسه وتفسح له المجال للعناية بالأمر، والمهام ذات الطبيعة العامة كوضع السياسات، والبرامج، والخطط المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسه التربويه، والى جانب ذلك فإنها تدفع حركة العمل في المنظمة إلى الأمام، إذ أنها تسهم في الكشف عن قدرات العاملين في المؤسسه وترفع من روحهم المعنوية، فالمدير لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية والتربوية والاجتماعية والفنية دون الاستعانة والاستفادة من قدرات وعقول العاملين معه، وان تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات يخفف كثيرا من العبء الملقى على كاهله، ويعمل على تسيير شؤون المدرسة بشكل جيد، ويعطي المدير الوقت الكافي للتركيز على أمور أخرى (عبد الجبار، 1987).

ولقد ذكر الطبيب (1999) أن عملية التفويض بالنسبة لأي مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بأي عمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

وتعتبر مدارس وكالة الغوث من المؤسسات التربوية الواسعة التي تم تأسيسها بناء على قرار من وكالة الغوث الدولية لإغاثة اللاجئين بعد حرب عام 1948، والتي تحتوي على عدد كبير من الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، فقد يصل العدد في مدرسه واحده إلى اكثر من (1300) طالبا أو طالبة واكثر من (35) معلماً أو معلمه، وان هناك زيادة ملموسة في أعداد الطلبة الفلسطينيين وإقبال شديد على الالتحاق لمدارس الوكالة على اختلاف مستوياتها وما ترتب على ذلك من زيادة ملحوظة بشكل كبير في أعضاء الهيئة التدريسية، وزيادة كبيرة في عدد المدارس والغرف التدريسية

على حد سواء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأعباء الملقة على كاهل المدير والتي يترتب عليها ان يفوض بعض سلطاته إلى عدد من أعضاء الهيئه التدريسيه.

### تفويض السلطة:

إن التطور والتوسع الذي اخذ مكانه في المجتمعات، والمؤسسات التربوية وكافة القطاعات العامة والخاصة، بالإضافة للتطور التكنولوجي والاكتشافات والاختراعات العلمية، وكبر حجم التنظيمات، وما ترتب عليه من كبر حجم المؤسسات التربوية وغيرها. كل ذلك أدى بشكل تدريجي إلى زيادة ضغط العمل، والذي ترتب عليه قيام مسؤولين في هذه المؤسسات إلى تفويض بعض من مسؤولياتهم وصلاحياتهم إلى مساعديهم أو مرعوسيههم (كلاده، 1997).

وإذا وضع في الاعتبار اتساع ميدان عمل مدير المدرسة وتعقده المتزايد في ضوء ازدياد عدد الطلبة وما رافقه من ازدياد في عدد المعلمين، والدور القيادي الذي يضطلع به القادة التربويون ومنهم المدير في توجيه هذا الوضع، فإن هذه الاعتبارات تفرض متطلبات لا يستطيع مدير المدرسة أن يفي بها لوحده إلا إذا فوض بعض الصلاحيات والسلطات إلى أحد المعلمين أو أكثر للقيام ببعض المهام، الأمر الذي يعطيه المجال لمتابعة مهام أخرى (رمزي، 1997).

وقد عرف شريف وزميله (1998) عملية التفويض على أنها العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه، ليقوم بها نيابة عنه.

ويرى الخشروم وزميله (1998) أن تفويض السلطة يقصد به منح مؤقت من جانب المدير لأحد مرؤوسيه سلطة أداء، أو حق أداء عمل معين، وحتى يستطيع المدير فعل ذلك، لا بد له أن يملك هذه السلطة أصلاً، وهذا التفويض في الغالب تفويض مؤقت، أي مشروط بفترة زمنية محددة، وأيضاً جزئي أي لا يستطيع تفويض كل سلطاته

لمرؤوسيه.

وذكر الطويل (1998) أن تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهما العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب.

أما منصور (1999) فقد رأى في عملية تفويض السلطة بأنها من أهم العمليات الإدارية في التنظيم، وأن الرئيس في التنظيم تكون له السلطة بعمل ما يهدف إلى المصلحة أو تحقيق أهداف المؤسسة. إلا أن قدرته في الأداء محدودة، ولهذا السبب يجب أن يتوفر آخرون غير الرئيس ومستويات إدارية متسلسلة، وهذا يعني انه يجب إعطاء أشخاص آخرون سلطة اتخاذ بعض القرارات وأداء بعض الوظائف.

كما عرف كنعان (1999) تفويض السلطة بأن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرأ من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات.

وعرفها توفيق (1999) بأنها منح أو إعطاء السلطة من إداري لآخر، أو من وحده تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة، وإنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق معين.

وقال الشنواني (1999) عن عملية التفويض بأنها تكليف المساعد بأعمال معينة، وتفويض السلطة اللازمة له بقيامه بهذه الأعمال، واعتباره مسؤولا عن هذه الأعمال، ولكن لا تفوض كل السلطات إلى المساعد إلا إذا تنازل المدير كليا عن مركزه، وان السلطة لا تفوض إلى الأفراد وإنما إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي، وهذه

المراكز يشغلها الأفراد.

وقد عرفها الجبوسي وجاد الله (2000) على أنها إعطاء السلطة من إداري إلى آخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى، لغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت، وعدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت.

ومن مجمل التعريفات السابقة لعملية تفويض السلطة يرى الباحث أن عملية التفويض في المدرسة تعني أن يقوم المدير بمنح المعلمين حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، وان التفويض لا يعني فقدان المدير لسلطته، بل يظل محتفظاً بها كاملة، وله حق استردادها في أي وقت.

#### السلطة:

عرف توفيق (1999) السلطة على أنها القوة أو الحق في التصرف، وإعطاء الأمر، أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين، وبعبارة أخرى إن السلطة هي الحق في التصرف، واتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه، وبالتالي فإن الأساس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها.

أما سالم وزملاؤه (1992) فقد عرفها على أنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، وان السلطة الإدارية هي من أساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته، وأن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي، وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة، ولذا فإن السلطة تمثل القوة المؤسسية في أي منظمة.

كما عرفها الشنواني (1999) على أنها مقياس للقوة، والتي تصاحب مركزاً أو درجة في تنظيم معين، وهذه القوة التي يعطيها مشغل مركز معين أو درجة أو مستوى تنظيمي، تمنح الحق في القيام بتصرفات معينة، وتأخذ الحقوق والصلاحيات التي تتضمنها السلطة أشكالاً متعددة. فقد تكون في شكل اتخاذ قرارات بصرف مبالغ معينة، أو استخدام كميات معينة من المواد، أو على شكل تقديم نصائح وتوصيات وإرشادات دون الحق في فرضها على الآخرين.

أما كنعان (1999) فقد عرف السلطة على أنها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين، لحملهم على الخضوع لإدارته، والامتثال لأوامره وتعليماته.

وتحدث عن السلطة منصور (1999) قائلاً أنها الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر بالتصرف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالاهتمام بعمل أو الامتناع عنه، وان الأساس بها المقدره على إلزام الآخرين للامتثال لما يريده صاحبها، ويعطى الأفراد السلطة بقدر ما يحملون من مسؤولية.

وقد ذكر عساف (1999) أن السلطة هي الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، وعند الحديث عن الحق، فإنه الجانب القانوني أو الشرعي الذي يخول المدير حق التصرف، وقيادة المرؤوسين نحو الأهداف المرغوبة أو الموضوعية.

ويرى الباحث من التعريفات السابقة انه من الصعب تحديد مفهوم للسلطة تحديداً دقيقاً، ولكن معظم التعريفات تنظر للسلطة على أنها تطبيق القانون وتحديد الحقوق والواجبات، والذي يمارس السلطة في هذا المفهوم من حقه أن يتوقع الطاعة، والذي يؤمر من واجبه أن يطيع، فالسلطة هي الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في انه يلزم شخصاً آخر أو اكثر بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدد له.

ومن الواضح أن السلطة لا تكون مطلقة، ولكن تتأثر بالتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، كما في حالة حق الملكية الفردية، حين يتغير ما بين المجتمعات الرأسمالية والمجتمعات الاشتراكية. وتختلف حدود السلطة لمدير يعمل في ظل نظام رأسمالي عنه لمدير يعمل في ظل نظام اشتراكي، والمدير الذي يتعامل مع مرؤوسين غير منظمين ولا ينتمون لنقابات تكون له سلطات مختلفة عن تلك التي لمدير يتعامل مع مرؤوسين منظمين لنقابات معينة. كما يلاحظ أن السلطة تتناقص وحدودها تضيق كلما تدرجنا من المستويات العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا ويمكن توضيح ذلك بهرم مقلوب، قاعدته إلى أعلى، وقمته إلى أسفل، إشارة إلى أن المستويات العليا تتمتع بالسلطات الأوسع. وهناك أيضاً قيود وحدود للسلطة تمليها اعتبارات عديدة ومنوعة، فقد تكون الاعترافات طبيعية مثل عدم قدرة الإنسان القيام بأعمال معينة (الشنواني، 1999).

وبالرغم من أن مدير المدرسة يستطيع تفويض جزءاً من صلاحياته إلى أحد المعلمين أو أكثر، إلا أنه لا يمكن للمدير أن يحول المسؤوليات للمعلمين، فالمدير لا يمكنه تجنب المسؤولية الكاملة عن أعمال المدرسة.

### المسؤولية:

عرف الدويك وزملاؤه (1998) المسؤولية على أنها التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم وبغض النظر عن رغباته الخاصة.

وعرف منصور (1999) المسؤولية على أنها تعني الالتزام من قبل الفرد بشكل ملائم، حين أدائه بعض الواجبات لتحقيق نتيجة معينة.

وعرفها نصر الله وزملاؤه (1999) على أنها الالتزام بتحقيق الأهداف والخضوع للمساءلة من قبل الإدارة العليا عن النجاح وال فشل في تحقيقها.

وذكر الجبوسي وجاد الله (2000) أن المسؤولية هي التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته، وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه.

وعرفها القريوتي (2001) على أنها التزام المرؤوس الذي عهد إليه بواجب معين بأداء هذا الواجب.

من التعريفات السابقة يرى الباحث أن المسؤولية هي التزام المساعد بالقيام بعمل معين كلفه به رئيسه بالعمل، وعلى ذلك فإن حقيقة المسؤولية هي الالتزام، والالتزام لا يقع غلا على الأفراد.

وبينما يقال أن السلطة تفوض من المدير إلى أحد المرؤوسين، فإن المسؤولية لا يمكن تفويضها، وإنما هي تنشأ بقبول المرؤوس القيام بالمهام المكلف بها، فالمسؤولية هي الالتزام بعمل معين. ولا يمكن لمدير أن يتهرب من المسؤولية بالقول انه قد كلف آخر بهذا العمل. فحتى لو انه فوض أحد للقيام بعمل معين فإنه يظل المسؤول الأول أمام المستويات الأعلى منه، وبعبارة أخرى لا يمكن لمدير أن يتخلى عن مسؤولياته أو يلقي بها من على عاتقه إلى عاتق مساعديه أو مرؤوسيه. (الشنواني، 1999).

#### مشكلة الدراسة:

ركزت الدراسات في إطار الإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث على قضايا وظواهر مختلفة تناولت في معظمها طبيعة العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وتأثيرها على عدد كبير من المتغيرات مثل الأداء وضبط الوضع المدرسي، وتحصيل الطلبة، دون أن تعطي أهمية خاصة لعملية تفويض السلطة عند مديري مدارس الوكالة، ومعوقات التفويض، وتأثير ذلك على العملية التعليمية بشكل عام.

ونتيجة الزيادة التي قد لا تكون طبيعية في مدارس الوكالة فقد اتسع نطاق الإدارة المدرسية وتعددت مسؤوليات مدير المدرسة، الأمر الذي أدى إلى زيادة العبء على كاهل مدير المدرسة وتشعب مسؤولياته، وانه مهما بلغت قدرات وطاقت وإمكانيات مديري مدارس وكالة الغوث فان أي منهم لا يستطيع القيام بمجموعة الأعمال هذه لوحده، وبدرجة عالية من الإتقان.

وعليه فقد أصبحت مشكلة هذه الدراسة هي التعرف إلى مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين في مدارس الوكالة في محافظات شمال فلسطين.

وتتمحور مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

#### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف إلى مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين على استبانته تفويض السلطة حسب متغيرات (الجنس، والمحافظه، والمؤهل العلمي، وسنوات خدمه، وعدد الشعب في المدرسة).

#### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

تقوم هذه الدراسة بالبحث في مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين وذلك حسب وجهة نظر المعلمين، حيث أن عملية تفويض السلطة هي من صفات الإداري البارِع.

تعطى هذه الدراسة صورة عن عملية التفويض، لما لها من فائدة في العملية الإدارية وما تحققه من مشاركة فاعلة بين جميع العاملين في المدرسة، سواء في اتخاذ القرارات أو النهوض قدماً في عملية التدريس وشؤون المدرسة المختلفة.

تحفز هذه الدراسة المسؤولين في مديريات التربية والتعليم على تدريب الإداريين في المؤسسات التعليمية المختلفة على عملية تفويض السلطة وتشجيعهم عليها، بعد إدراك المسؤولين بأهمية تفويض السلطة في العمل الإداري في المؤسسات.

#### أسئلة الدراسة:

من خلال ما توصل إليه الباحث من قراءات واستطلاعات حول طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها، فإنه يرى أن المشكلة تنحصر في ثلاثة أسئلة هي:

ما مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

هل توجد فروق دالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

هل هناك فروق بين متوسطات استجابات المعلمين في مدارس وكالة الغوث على

مقياس تفويض السلطة حسب متغيرات (الجنس، المحافظة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد شعب المدرسة) ؟

### فرضيات الدراسة:

سعت هذه الدراسة التحقق من صحة الفرضيات الصفرية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الخدمة عند المعلمين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة.

## حدود الدراسة:

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالعوامل الآتية:

\* العامل الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2002/2003).

\* العامل المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في جامعة النجاح الوطنية.

\* العامل البشري: تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين (نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية).

كما تم تحديد إطار الدراسة بالاستبانة المستخدمة ومدى صدقها وثباتها.

## مصطلحات الدراسة:

تفويض السلطة: أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات (كنعان 1999).

المسؤولية: الالتزام بتحقيق الأهداف والخضوع للمساءلة من قبل الإدارة العليا عن النجاح والفشل في تحقيقها (نصر الله وزملاؤه، 1999).

السلطة: الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، وعند الحديث عن الحق، فإنه

الجانب القانوني أو الشرعي الذي يخول المدير حق التصرف، وقيادة المرؤوسين نحو الأهداف المرغوبة أو الموضوعية (عساف، 1999).

مدير المدرسة: هو الموظف المعين على راس الهرم في الإدارة المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم، ومن أهم صلاحيات مدير المدرسة توفير البيئة التعليمية المناسبة في المدرسة، والإشراف الدائم عليها لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية، بالإضافة إلى تطبيق القوانين والتعليمات الموجهة من الوزارة إلى المدارس بواسطة مديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية (الشوا، 1998).

الإدارة المدرسية: هي الكيفية التي تدار بها المدرسة، ووسيلة خلق التعاون المثمر بين المدير ومنسوبي المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. والإدارة المدرسية هي عملية اجتماعية تختص بتحديد النظام والإبقاء عليه، وإثارة الدافعية، والتحكم في المدرسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية للمدرسة بطريقة رسمية وغير رسمية، من نظام متكامل لتحقيق الأهداف الموضوعية (Mussaza, 1982).

المعلم: هو الموظف المعين من قبل وزارة التعليم كمدرس في مهنة التعليم، ويعتبر المعلم العنصر الأساسي في العملية التربوية وعليه تقع مسؤولية تنفيذها تحت إشراف مدير المدرسة (بهاء الدين، 1997).

المؤهل العلمي: وهو الدرجة العلمية التي حصل عليها المعلم سواء كانت دبلوم كليات مجتمع فما دون أو بكالوريوس أو دبلوم عالي أو ماجستير فأعلى (عوض، 2002).

سنوات خدمته: السنوات الدراسية التي شغل فيها المعلم وظيفة تربوية سواء كانت معلماً أو مدير مدرسه أو مشرفاً تربوياً أو وظيفة إدارية (عبدالله، 1998).

## الفصل الثاني

### الأدب التربوي و الدراسات السابقة

أولاً: الأدب التربوي

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

## الفصل الثّاني

### الأدب التربوي و الدراسات السابقة

#### أولاً: الأدب التربوي:

يعد تفويض السلطة من الأمور الضرورية في المؤسسة التربوية، و أن السلطة تعتبر المفتاح لعمل المدير، فتراكم الواجبات في المؤسسة التربوية ينطوي بالضرورة على تفويض السلطة لأداء هذه الواجبات، وبدون التفويض فإن مدير المؤسسة التربوية يصبح العضو الإداري الوحيد في المؤسسة ويقتصر تأدية الواجبات على ما يستطيع

المدير القيام به.

### أسباب تفويض السلطة:

وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة، وفي هذا السياق إشارة لكل من توفيق (1999)، والجبوسي وجاد الله (2000)، والقربوتي (2001) إلى ثلاثة أسباب لعملية التفويض وهي:

إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصيا، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها.

إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين. فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء، إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة

إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم. وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره.

وأما المغربي وزملاؤه (1995)، وكلالدة (1997)، وكنعان (1999) فقد أكدوا على أن من أهم الأسباب التي تركز على عملية التفويض هو تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها وازدياد الأعباء على عاتق القائد الإداري، والتي يفرضها عليه مركز القيادي في المؤسسة والتنظيم وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، ونتيجة لذلك فقد ازدادت أعباء المديرين والرؤساء الإداريين، ومن ثم أصبح من الضروري لهؤلاء المسؤولين لكي ينهضوا بتلك الأعباء

الكثيرة المتزايدة أن يفوضا جزءا منها إلى أفراد يأنسون فيهم الكفاية، والقدرة على القيام بها على أن يظل لهم حق سحب هذه السلطات، إذا أرادوا ذلك.

ومن هنا يرى الباحث أن عملية التفويض تأتي لتخفف العبء عن كاهل صاحب الصلاحية أو السلطة، وتمكنه من التفرغ للقيام بالأعمال والواجبات والمسائل الهامة في المؤسسة، وكذلك تحقق إمكانية استمرار العمل، إذا ما تغيب المدير عن العمل، إضافة إلى زيادة تنمية مهارات وخبرات المرؤوسين.

### خطوات تفويض السلطة:

ومن الواضح انه لا يمكن لأي مدير أن يفوض سلطة لا يمتلكها، ومن ناحية أخرى لا يمكن لأي مدير أن يفوض كل سلطته، لأن التفويض الكامل يعني للمدير التنازل عن مركزه لمرؤوسيه، ولكن مهما كانت درجة التفويض فلا بد من خطوات محددة لهذه العملية، ولقد ذكر كل من المغربي وزملاؤه (1995)، والخشروم وزميله (1998)، وكنع

(1999)، والشنواني (1999)، وتوفيق (1999)، أن هناك ثلاث خطوات مترابطة

### لعملية تفويض السلطة وهي:

1- قيام المدير بتوزيع المهام والواجبات: أي تحديد العمل المطلوب من المرؤوس القيام به، ويمكن النظر إلى المهام والواجبات من زاويتين، أما اعتبارها نشاطات تعهد للمرؤوس لإنجازها، كالقيام بدراسة السوق أو البحث عن مصادر جديدة للمواد الأولية أو تدريب الموظفين الجدد الخ...، أو النظر إلى المهام والواجبات من خلال النتائج التي يراد تحقيقها.

2- منح المرؤوس سلطة التصرف: أي تحويل بعض الحقوق وبعض السلطات إلى المرؤوس، وتفوض هذه السلطات بالقدر التي تحتاجه الواجبات، والمهام التي عهد بها

إلى الشخص المعين، أو الوحدة التنظيمية المعينة، وبعبارة أخرى أن افضل معيار في هـذا المجال هـو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليها المرؤوس حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقيق هدف المنشأة، ومن هنا فإن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى اسفل في الهيكل التنظيمي، ومثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي، حيث تكون السلطة مركزه في الأصل في يد شخص واحد ثم تفوض إلى أشخاص آخرين حتى نصل إلى قاعدة الهرم.

3-تحمل المسؤول لمسؤولية التفويض، أي التزامه لإنجاز المهمة المطلوبة، فعندما يقوم المسؤول بتحديد أعمال المرؤوس من مهام واجبات وتفويض السلطة له، فإن ذلك المرؤوس يقع تحت التزام أخلاقي للقيام بالأعمال المعهودة إليه على احسن وجه، فالمسؤولية لا تفوض وإنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه.

فالمسؤولية في أساسها سلوك الفرد اتجاه الوظيفة التي كلف بإنجازها، وان التزامه الأخلاقي يصبح أساساً لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة.

### طرق تفويض السلطة:

لقد تطرق كل من توفيق (1999) والشنوناني (1999) إلى طرق تفويض السلطة، والتي قام الباحث بتلخيصها كالتالي:

أولاً: في كثير من الحالات يتم تفويض السلطة ببساطة، أي بقيام المفوض بإبلاغ المفوض إليه أن يقوم بتسيير شؤون الإدارة أو عمل معين، بالطريقة التي يراها مناسبة، ومثل هذا التفويض الغير محدود، والغير مكتوب، يسمح للمرؤوس بسلطة واسعة. وقد



العليا، حيث أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية لهذا التفويض (القيوتي، 2001).

#### مزايا التفويض: -

ذكر كل من العمارة (1999) وكنعان (1999) أن هناك عدة مزايا تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته والتي كشفت عنها التطبيقات العلمية: -

إن تفويض السلطة يساعده على توزيع جزءا من مهامه مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من أن يضيع جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة، فقد ثبت في التطبيق العملي أن تركيز السلطة في يد القائد وعدم تفويضها، يجعل من عنق الزجاجة الذي تزدحم عنده الأعمال، حيث يتدفق العمل عليه دون أن يتمكن من ملاحقته وإنجازه، وانه عندما يفوض بعض اختصاصاته البسيطة لمؤوسيه، يكون لديه الوقت الكافي لإنجاز أعماله اليومية أولا بأول وعلى احسن وجه.

2- أن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، ذلك لأنه من الثابت صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة، إلا أن ذلك لا يتحقق فعلا إلا في ظل القيادة الديمقراطية التي تقوم على الإشراف العام، حيث يكون لدى القائد الاستعداد لتحمل مسؤولية لبعض الأخطاء التي تترتبة على التفويض، وإعطاء الفرصة للمفوض إليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء.

3- أن القائد من خلال التفويض يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه وتقديم خبراتها من خلال اشتراكها في صنع القرارات، فقد أثبتت الممارسة العملية أن تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة كما انه يؤدي إلى اختناق العمل وإضعاف الروح المعنوية لأعضاء التنظيم

ويحجم الكفاءات الإدارية عن الخلق والإبداع.

4- أن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوي للمرؤوسين، ذلك لأن إعطاء القائد لمن فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضه به في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفصيلات، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على احسن وجه، وبذلك يمارس القائد من خلال التفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الجراء.

5- أن تفويض السلطة يحقق اكبر عائد ممكن بالنسبة للمؤسسة التي تتم فيها عملية التفويض، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث انه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

#### المبادئ الأساسية للتفويض:

ذكر الطبيب (1999) أن هناك عدة مبادئ تساعد المدير أو المسؤول على تفويض السلطة بنجاح، ومن هذه المبادئ ما يلي:

#### التفويض من حيث النتائج المتوقعة:

قد يجد المدير نفسه أمام مجموعة كبيرة من الأعمال المستقبلية، ونتيجة لذلك فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال، والخطط المرسومة لتنفيذها، ولذلك يجد نفسه في حاجة لتفويض جزءا من سلطته لغيره، ليقوم ببعض هذه الأعمال، وإبلاغ من يعنيه

الأمر بها، وتوزيعها حسب متطلبات الموقف، حيث ينتهي تفويض السلطة بناء على النتائج المنتظرة، سواء كانت بالنجاح أو الفشل.

#### **مبدأ المسؤولية المطلقة:**

المروّوس دائماً مسؤول أمام الرئيس مسؤولية غير محدودة، والرئيس مسؤول أيضاً عن الأعمال أو السلطة التي فوضها لمروّوسيه، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسؤولية، ولكن قد يحدث في بعض الأحيان أن يجد الرئيس نفسه انه قد فوض سلطة غير مناسبة أو أن المرؤوس لا يستطيع أن يقوم بالعمل المفوض إليه، ولا يستطيع الرئيس إصلاح الوقت، عندئذ تقتضي الضرورة أن يتخلى المرؤوس عن سلطته أو يترك عمله.

#### **مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية:**

حيث أن السلطة هي القوة التي تمكن المسؤول من القيام بالمهام المسندة إليه، فإن المسؤولية هي تعهده باستعمال السلطة لإنجاز هذه الأعمال، ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة المنوطة مع المسؤولية الملقاة، على انه إذا فوض الشخص سلطة اكبر من تحمله للمسؤولية فهذا من الأخطاء الإدارية، أما إذا فوض إليه سلطة لا يستطيع بمركزه الإداري تحمل مسؤوليتها، فهذا من الإجحاف الإداري، على انه من الملاحظ أن بعض المرؤوسين توكل إليهم سلطات لا يستطيعون تحمل مسؤوليتها كمدير المبيعات الذي تعطى له سلطة لبيع المنتجات وليس له سلطة إجبار الناس على الشراء، فهذا المدير لا تتحدد مسؤوليته في إجبار الناس على الشراء، وإنما في كيفية التصرف في البضاعة وفن البيع والدعاية عنها.

#### **مبدأ وحدة القيادة:**

أن وحدة القيادة من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه

السلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بلا حدود أمام هذا الرئيس، على أنه في حين تفويض السلطة لهذا الشخص من عدة رؤساء يكون مسؤولاً أمامهم، وستتوزع سلطاته، وتنشأت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها.

وقد تختلف أساليب الرؤساء الذين يتعامل معهم، مما يؤثر ذلك على عمله، الأمر الذي يجعل مبدأ وحدة القيادة يظل ضرورياً أو يجب أن يكون الشخص مسؤولاً أمام رئيس واحد ليتحمل مسؤولية كاملة في العمل المنوط به.

### التفويض الفعال:

كشفت معظم الدراسات التطبيقية التي تمت في مجال التفويض عن أن هناك متطلبات ضرورية لا بد من توافرها لضمان نجاح التفويض وتحقيق الأهداف المقصودة، وقد اجمل كل من الخشروم وزميله (1998) والطبيب (1999) وكنعان (1999) هذه المتطلبات بما يلي: -

أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها، محددة وليست عامة، وواضحة وليست غامضة، وان تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.

شجاعة القائد وثقته بنفسه، فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في مرعوسيه، أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة إلى مرعوسيه مما لا يتيح لهم الاطمئنان الكامل على حسن أداء هذه المهام وإنجازها أو اعتقادهم أن تفويض السلطة يقلل من هيبتهم ويسلب اختصاصهم ويقوي معاونيه.

حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم، فقدره وكفاءة الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها، تعتبران من متطلبات التفويض الفعال.

فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، فمن متطلبات التفويض الفعال أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه.

نطاق التمكّن أو السيطرة الذي يكون للقائد على مرؤوسيه، وهذا يعني عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاصة بكل قائد، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفاعلية.

المكافأة عن التفويض الفعال ومزاولة السلطة بنجاح، فإذا ما تبين للمدير أن المرؤوس قد زاول سلطته بنجاح، وان التفويض قد تم بصور سليمة فعالة، فإنه يجب أن يعمل على أن تكون هناك مكافأة، سواء من الناحية المادية أو من الناحية المعنوية.

الأمر التي لا ينبغي تفويض السلطة فيها: -

لقد ذكر كلالدة (1997) أن هناك أموراً لا ينبغي تفويض السلطة فيها وهي:

حق تفويض السلطة نفسها.

المسؤولية النهائية لجودة العمل كماً وكيفاً.

العلاقات الخارجية مع المؤسسات والمنظمات الأخرى

تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين

رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء

الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين

البت النهائي في الترقيات والجزاءات وإنهاء الخدمة

البت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير ومشكلات النظام

المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمنظمة أو المؤسسة.

وأضاف الطبيب (1999) إلى الجوانب و الأمور التي لا يجب التفويض فيها عدة مهام

وهي كالتالي:

1- المسائل المالية والتصرف في الميزانية.

2- القرارات الكبرى المتعلقة بالتشريع داخل وخارج المنظمة.

3- اقتراح التغيير في السياسة التي تدير عليها المنظمة.

4- التعيين في الوظائف الأساسية الكبرى.

5- التغييرات الكبرى في طرق العمل وإنجازه، و إعادة توزيع القوى

العامة.

6- تخصيص مبالغ معينة بالمشاريع الخاصة بالمنظمة.

**ثانياً: الدراسات السابقة:**

**مقدمه:**

ما من شك في أن الدراسات المتعلقة في مجال الاداره المدرسية بوجه عام وتفويض السلطة بوجه خاص قد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين عل المستويين العربي و الأجنبية مدفوعة بالحاجة إلى تطويرها وزيادة فاعلية العاملين فيها من مشرفين تربويين ومديرين ومعلمين، وتؤكد الدراسات أن تفويض السلطة هو أحد جوانب الإدارة

التربوية الهامة، وان مدير المدرسة يعتبر من هذه الزاوية قائداً إدارياً في مدرسته، ويسعى جاهداً لتحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها بهدف النهوض قديماً بالعملية التربوية بجميع عناصرها. ولما كانت هذه الدراسات عديدة ومتنوعة فقد رأى الباحث تصنيفها إلى صنفين تسهيلاً بدراساتها وتحقيقاً لمزيد من الربط والتكامل فيما بينها، وهي على الشكل الآتي:

الدراسات العربية.

الدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية

- دراسة احمد (2001)، أن المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي في مصر قام بدراسة عام 1992-1993، وتناولت الدراسة امتداد الأزمة التعليمية في مصر وتوصلت إلى أن امتداد الأزمة التعليمية يرجع إلى:

قصور الإدارة التعليمية، ويقصد بذلك القصور في إعداد القيادات التربوية وجمود الإدارة التعليمية، وتسلب بيروقراطيتها وعدم قيام المدراء بتفويض الصلاحيات لمرؤوسيههم.

2- قصور في نظم الاتصالات الفعالة، وغياب الحوار بين قيادات التخطيط التربوي وقواعد التنفيذ.

دراسة الجبوسي وجادالله (2000)، والتي هدفت إلى التعرف على أهم معوقات التفويض لدى مديري المؤسسات والتي تؤدي إلى عدم القيام بعملية التفويض، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العليا تخشى من التفويض لاعتبارات عديدة منها:

عدم الثقة بالمرؤوسين.

عدم وجود أفراد قادرين على اتخاذ القرار المناسب.

عدم معرفة كيفية تفويض السلطة.

- دراسة دويكات (2000) بعنوان " نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية، واشتملت الدراسة على الأسئلة التالية:

ما الأنماط القيادة السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

ما مستوى تفويض السلطة عند كل نمط قيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

هل هناك اثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد شعب المدرسة، والمحافظه) على تحديد أنماط القيادة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

هل هناك اثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد شعب المدرسة، والمحافظه) على متوسطات استجابات المعلمين على مقياس تفويض السلطة ؟

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في

محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم اختيار عينة عشوائية طبقية لمدارس محافظات شمال فلسطين وتكونت العينة من (362) معلماً ومعلمة.

وقد توصل الباحث إلى نتائج تتعلق بموضوع تفويض السلطة وهي كالتالي:

ظهر مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الإدارية والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيها قليل.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين على جميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية للتفويض.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة على جميع المجالات، الدرجة الكلية للتفويض تعزى لمتغير المحافظة عند المعلمين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة على مجال واجبات إدارية ومجال واجبات تربوية ومجال واجبات اجتماعية وكذلك درجة التفويض الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين، بينما كانت الفروق على مجال واجبات فنية دالة إحصائية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة على مجالات (واجبات تربوية، واجبات اجتماعية، واجبات فنية) تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين، بينما كانت لفروق دالة إحصائية على مجال واجبات إدارية والدرجة الكلية للتفويض.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة

على جميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية للتفويض تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة.

- دراسة سعيد (1998) وكانت تهدف إلى التعرف على واقع التفويض وتبسيط الإجراءات في الوزارات اليمنية، وقد استخدم الباحث استباننتين، فالأولى تم تخصيصها للإدارة العليا، أي لوكيل الوزارة والمدير العام، أما الثانية فكانت للإدارة الوسطى أي مدير إدارة أو رئيس قسم. وقد تم اختيار خمس وزارات مثلت مستويات مختلفة في عملية التفويض والإجراءات المتعلقة بالجمهور وهي وزارة المالية، وزارة الإدارة المحلية، وزارة التخطيط والتنمية، وزارة العمل والتدريب المهني، وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري.

#### وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أن (94%) من الإدارة العليا يفوضون بعض صلاحياتهم لمرؤوسيههم بحسب متطلبات العمل، في حين أوضح (44%) من الإدارة الوسطى إلى انه سبق تفويضهم من قبل رؤسائهم، وكذلك (44%) يفوضون أحياناً.

ضعف مشاركة من الإدارة الوسطى في اتخاذ القرارات.

عدم وضوح المهام التي تمارسها الإدارة الوسطى مما ينتج عنه سوء في إنجاز الأعمال ويرجع ذلك إلى الازدواجية في العمل، وعدم الالتزام بالنظام والقانون.

ضعف في ممارسة الصلاحيات من قبل الإدارة العليا ويرجع ذلك إلى عدم صدور اللوائح التنظيمية وتحديد الاختصاصات مما يؤدي إلى تداخل في الاختصاصات، وكذلك سحب الصلاحيات من وحدة إدارية إلى أخرى.

أشار (44%) من الإدارة العليا بأنه لا يوجد من مرعوسيههم من هو أهل بالتفويض.

رغبة بعض الرؤساء للتدخل المستمر في أعمال مرءوسيههم وتردد بعض المرءوسيين في ممارسة الصلاحيات المخولة لهم خوفا من المسؤولية.

دراسة الخشروم ومرسي(1998)، والتي هدفت إلى التعرف على أسباب إحجام المديرين على القيام بعملية التفويض، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:  
الاعتقاد بمقولة: إذا أردت الأداء الجيد، فعليك القيام بالعمل في نفسك.

عدم الثقة والاطمئنان بالمرءوسين.

عدم الثقة بالنفس.

الغموض في المهمة أو الوظيفة.

الخوف من منافسة المرءوسين للمدير.

التعرض للمخاطر في حال الاعتماد على الآخرين.

عدم التحكم بنتائج التفويض.

-دراسة السطان (1996)، بعنوان مقترح تنظيم مركز إدارة الأزمات لمجلس التعاون الخليجي، حيث قامت هذه الدراسة على دراسة أسس الإدارة الرشيدة، وقدمت هذه الدراسة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العمليات في جامعة عين شمس.

وكان من نتائجها مجموعة من أسس الإدارة الرشيدة اللازمة وهي:

1-مدى توفر قاعدة معلومات دقيقة وموقوتة وفورية.

2- وضوح نظام وأسلوب صنع القرار بشكل فردي وجماعي ومختلط.

3- وضوح سلطة اتخاذ القرارات وتفويض هذه السلطة.

4- القدرة على التنبؤ والتحليل للأزمات المتوقعة ووضع سيناريوهات مسبقة لمواجهة التهديد أو الخسائر المحتملة.

5- الإعداد المسبق للبدائل الموضوعية والواقعية.

6- مدى توفر القدرات والإمكانات المحددة للمواجهة.

7- وضوح نظام وأدوات الاتصال (الداخلية والخارجية).

8- مدى القدرة على تحمل المهام.

- دراسة خميس (1992) وهي بعنوان: تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم ومديري الإدارات المتوسطة.

**وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين التاليين:**

ما مستوى الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان الوزارة من وجهة نظر مديري العموم، ومديري الإدارات أنفسهم في المجالات التالية: التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة والعلاقات الإنسانية والاتصالات واتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات وإدارة الوقت.

هل يختلف التقدير لمستوى الأداء الإداري باختلاف المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والمرتبة الوظيفية أو في التفاعل بين هذه المتغيرات.

وقد بلغت عينة البحث (167) فرداً، وهم (76) فرداً من مديري العموم ومساعدتهم و

(91) فردا من مديري الإدارات المتوسطة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: -

1- الحد من المركزية وإشراك الإدارات المتوسطة في إعداد الخطط للمراحل القادمة.

2- الأخذ بمبدأ تفويض الصلاحيات لمديري الإدارات المتوسطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وإداراتهم ومتابعتها وتقييمها.

- دراسة هليل (1991)، بعنوان " دور مدير المدرسة بوصفه مشرفا تربويا مقيماً"، والتي تهدف إلى التعرف على الدور الإشرافي لمدير المدرسة بوصفه مشرفا تربويا مقيماً، والوقوف على مدى إدراك كل مديري المدارس والموجهين التربويين والمعلمين للمهام الإشرافية لمديري المدارس، كما سعت الدراسة لمعرفة المشكلات التي تحد من قيام مديري المدارس بمهامهم الإشرافية والتوصل لدلالة الفروق الفردية بين إدراك كل فئة من فئات عينة الدراسة لهذه المهام، والطبيعة المشكلة التي تحد من تأثير هذا الدور.

وتكونت عينة الدراسة من (19) مشرفا تربويا و (86) مدير مدرسة، و(174) مدرساً، واقتصرت العينة على منطقة الخرج التعليمية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد كشفت نتائج الدراسة عن الدور الإشرافي لمدير المدرسة تجاه المعلمين والطلاب. وأيضاً تجاه المناهج والمقررات الدراسية، وحددت المشكلات التي تحد من قيام مدير المدرسة بمهامه الإشرافية فيما يلي:

اهتمام المدير بالجانب الإداري أكثر من الجانب التربوي.

عدم التوافق بين المدير وأسرته المدرسة.

تعصب المدير لرأيه، وعدم استماعه لآراء الآخرين.

عدم تفويض المدير للصلاحيات وعدم توزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين في المدرسة.

عدم اقتناع المعلمين بآراء مدير المدرسة فيهم وتوجيهاته لهم.

وأوصت الدراسة ببعض المقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير الدور الإشرافي لمدير المدرسة تجاه المدرسين والطلاب والمناهج الدراسية أيضا لتساعد في تنمية علاقة مدير المدرسة بالمشرفين التربويين، وتذليل الصعوبات التي تعوق المدير عن تأدية مهامه الإشرافية.

- دراسة بامقداح (1991) وهي بعنوان: " تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

إعطاء تقييم بواقع التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، وذلك لإعطاء صورة للمعنيين في تطوير التنظيم الإداري بما يتلاءم مع التنظيمات الإدارية الحديثة مع مراعاة البيئة اليمنية.

بيان ما إذا كانت تصورات المديرين تختلف باختلاف الخبرة التدريسية والإدارية والمؤهل العلمي، وكان مجتمع الدراسة وعينته جميع المديرين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية والذي بلغ عددهم (95) مديراً.

وقد حددت هذه الدراسة ثماني مجالات للبحث فيها، وان هذه المجالات هي

كالآتي:

مجال التفويض الإداري.

مجال توازن السلطة والمسؤولية

مجال صناعة القرارات

مجال المركزية واللامركزية

مجال الاتصالات الإدارية

مجال التصنيف الوظيفي

مجال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

مجال كفاية الكوادر وأدائهم

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على عاملي الخبرة التدريسية والخبرة الإدارية حيث

كانت النتائج لصالح المديرين ذو الخبرة التدريسية الطويلة.

لا يوجد تطابق بين أنماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري القائم.

لا يفوض المديرين إلا القليل من صلاحياتهم.

هناك حاجة إلى تدريب المديرين على عملية صنع القرار واتخاذها.

- دراسة عويضة (1989)، بعنوان المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية من

قبل المعلمين، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المشكلات التي تواجه مديري

المدارس الابتدائية للبنين من قبل المعلمين وبيان أبعادها وانعكاساتها على التعليم.

وتضمنت عينة الدراسة (68) مديراً من مديري المدارس الابتدائية للبنين في المدينة

المنورة. وقد أوصى الباحث بعدة توصيات بناء على نتائج البحث منها:

تنمية الكفاءات الإدارية لمديري المدارس من خلال برامج إعداد خاصة بالمديرين

والتأكد على اختيار أمثل لمديري المدارس.

تفويض مديري المدارس صلاحيات اكثر تساعدهم على اتخاذ ما يلزمه لمواجهة المشكلات ذات الطابع المحلي للمدرسة.

- دراسة عبد الجبار (1987) التي كانت في غايتها النهائية تقديم تصور مقارنة عن عملية تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن بين النظرية والتطبيق، ومن غايتها الأولية إلقاء الضوء على مفهوم المؤسسة العامة ومفهوم تفويض السلطة.

وقد استخدم الباحث في جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني من هذه الدراسة كلا من أسلوب الاستبانة والمقابلة، فتم توزيع الاستبانة على المديرين العاملين للمؤسسات موضوع الدراسة واستبانته أخرى على المساعدين الإداريين أو أولئك اللذين يحتلون الصف الثاني في الإدارة في تلك المؤسسات.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أن (62.5%) من المديرين العاملين للمؤسسات تحت الدراسة يعتقدون بأن حجم مسؤولياتهم لا يفوق مقدار طاقتهم الشخصية، وأنهم يرون أن العمل في تلك المؤسسات ينجز دونما تأخير.

أن (62.5%) من المديرين أفادوا بأنهم يأخذون معهم عملا إلى البيت، وهذا يشير إلى عدم تفويض أولئك المديرين بعض سلطاتهم للمرؤوسين.

أفاد (75%) من أولئك المديرين أن مرءوسيهم يبادرون إلى توسيع صلاحياتهم، مما يدل على رغبتهم (أي المرؤوسين) في ممارسة التفويض.

وبما أن (100%) من المديرين العاملين لتلك المؤسسات، قد أفادوا بوجود من يستطيع

تحمل مسؤوليات أكبر من بين موظفي المؤسسات، فقد رأى الباحث في تلك الدراسة أن أحجام المديرين العامون عن تفويض سلطاتهم تعود بصورة رئيسية إلى عدم توفر الرغبة لديهم في ذلك.

تبين من خلال الدراسة أن صلاحية الإداريين في المستوى الإداري الثاني في تلك المؤسسات بصرف مبالغ دون الرجوع إلى المدير العام يغلب عليها الاعتدال، وتصل تلك الصلاحية لدرجة معدومة فيما يتعلق باستحداث دوائر جديدة، في حين تصل صلاحية أولئك الإداريين لدرجة عالية جداً فيما يتعلق بإيجاد سياسات وبرامج جديدة لدوائهم ولدرجة عالية فيما يتعلق بإنشاء علاقات عامة مع أطراف أخرى خارج المؤسسة.

-دراسة الغامدي (1983)، بعنوان " اتجاهات مديري المدارس في مكة نحو سلطة الإدارة المدرسية"، والتي هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية الإدارة المدرسية وقدرتها على تحقيق أهدافها بحجم السلطة الممنوحة لها، ومعرفة السلطات الإدارية التي تحتاج إليها الإدارة المدرسية في مراحل التعليم العام بالمملكة السعودية، وحجمها بالنسبة للسلطة الممنوحة للإدارة التعليمية والوزارة. واشتملت عينة الدراسة على مجموعة من مديري المدارس ووكلائها بالمملكة العربية السعودية من مدارس مكة المكرمة بنسبة (59%) ومن مديري المدارس اللذين يتدربون في جامعة أم القرى بنسبة (41%) وهم من مختلف مناطق المملكة التعليمية.

واستخدم الباحث استبانته مكونة من (44) فقرة، تمثل كل فقرة إحدى الصلاحيات المتعلقة بالعملية التعليمية في المدرسة وهي موزعة على النحو التالي:

الميزانية السنوية للمدرسة

التجهيزات

مبنى المدرسة

شؤون الموظفين بالمدرسة

شؤون الطلاب بالمدرسة

المنهج المدرسي

الزمن الدراسي

النشاط المدرسي

الامتحانات

**وقد أسفرت الدراسة عن بعض النتائج منها:**

أن السلطة الممنوحة للإدارة المدرسية ضئيلة بالنسبة للسلطة الممنوحة للإدارة التعليمية والوزارة، وأنه يترتب تفويض الإدارة المدرسية سلطات أكثر.

كما أن سلطة الإدارة المدرسية غير كافية بالقدر الذي يكفي لأداء المديرين الأعمال المطلوبة منهم، وذلك يتطلب توسيع نطاق السلطة الممنوحة لمدير المدرسة في جميع الحالات.

- دراسة بربر(1981)، حيث تناولت هذه الدراسة التي أجريت في الضفة الغربية مهارات المديرين الحالية والمثلى حسب وجهة نظر المديرين والمعلمين والإداريين، وقد تم وضع مجموعة من المعايير مثل: أدوار ومهارات مناسبة لهؤلاء المديرين، وتم حصرها في إحدى عشرة قدرة وهي:

القيادة، صنع القرار، الاتصال مع الآخرين، التفويض، العلاقات الشخصية بين الأفراد، التخطيط، التنسيق، التقويم، الإرشاد، تطوير المناهج وتحسينها، قدرات تنفيذية وكتابة التقرير.

### وقد أظهرت هذه الدراسة النتائج التالية:

لا توجد علاقة بين خبرة المديرين ومؤهلاتهم وتصورهم لأداء معظم أدوارهم، مما يدل على أن خبرة ومؤهلات المديرين تؤثران بشكل ضعيف على أدوارهم.

يرى المديرون أن قدراتهم أقل من المثلى في معظم الحالات وخاصة في التخطيط وتقسيم المناهج والتوجيه واتخاذ القرارات.

توجد فروق بين تصور المديرين من ناحية وتصور المعلمين والإداريين من ناحية أخرى فيما يتعلق بمهارات المديرين.

تتباين تصورات المديرين والمعلمين والإداريين بخصوص أهمية عدة أدوار ومهارات عندما أدرجت المهارات والأدوار كما تراها كل مجموعة.

-دراسة شنودة (1970)، بعنوان القرار التربوي بين المركزية واللامركزية، وقد أجريت هذه الدراسة في كلية التربية بجامعة عين شمس، وكانت حول المركزية واللامركزية في صنع القرارات التربوية، وأظهرت أن هناك إجماع الخبراء على سيادة المركزية في صنع القرارات التربوية بنسبة (70%)، إلا أن هذه النسبة كما أظهرت الدراسة ستهبط حتى تصل إلى (46%) في حين تم الإجماع على أن اللامركزية في صنع القرارات التربوية سوف يتعاظم تأثيرها مستقبلاً، حيث ظهرت بنسبة (37%)، وأنها ستزداد حتى تصل إلى (54%)، وبذلك فإن إقرار اللامركزية بأشكالها ووسائلها يحقق الديمقراطية والمشاركة وما يترتب على ذلك من تفويض بعض

السلطات في اتخاذ بعض القرارات، حيث كان من أهم معوقات تطوير التعليم تحكم الإدارات المركزية، وعدم اشتراك المحليات في صنع السياسة التعليمية.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة بروست (Brost,2000)، والتي كانت بعنوان تفويض اتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل، فقد قام الباحث بتوزيع استبانته على مدراء المدارس الثانوية واستبانته أخرى على طلابها في إنجلترا، وهدفت الاستبانتين إلى استطلاع آرائهم حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد، وقد توصل الباحث إلى نتيجة أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عن تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى أداء الطلاب المرتفع وعلى تحسن آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار.

-دراسة كيرن (Karen,2000)، فقد قام الباحث في المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة حول المدير العقلاني ودليل القيادة، وكانت الدراسة تتكون من عدة مجالات:

المجال الأول بحث مراجع الطرق العقلانية للمعرفة وتتضمن معلومات حول مستويات القيادة العقلانية والمراحل المختلفة التي تشترك في الاكتشافات الإبداعية.

المجال الثاني: السلوكيات المتطورة للقيادة العقلانية والتي تختبر القائد العقلاني وقدرته على طرائق البيئة المحيطة ومن هذه السلوكيات استغلال الوقت، الرغبة في العمل، فهم أهمية القيم المشتركة، الثقة، احتضان القيادة المشتركة، تفويض السلطة.

المجال الثالث: الاتصال القوي وهي عبارة عن قراءة اللغة الصامتة والتي توضح نجاح

القائد ومهارة الاتصال وتزوده بنظرة عميقة حول عدة أشكال للاتصال بما في ذلك الاستماع والتكلم والكتابة، ولغة الجسد والصمت، ويمكن تطبيق المهارات الإبداعية العقلانية في الأوضاع العملية بما في ذلك فن الاتصال.

المجال الرابع: الحدس والتناقض في القيادة ويشمل التناقضات الرئيسية في القيادة وأنماط اتخاذ القرارات غير الحاسمة والفرق بين القيادة التسلطية والقيادة الديمقراطية التي تركز على تفويض السلطة.

وتوصل الباحث إلى نتيجة أن القائد الفعال هو الذي يدرك الفوائد والمزايا المهمة التي ينتج عنها خلق جو ديمقراطي وتعاوني مشترك ويشجع الهيئة التدريسية بجعل تفويض السلطة أمراً ممكناً.

- دراسة باربرا وآخرون (Barbara and Others,1996)، حول أنماط سلطة المشرفين والقيادة كما تفهم من قبل اتحاد المعلمين و مدراء مدارس الثانوية في (الاياما).

فقد سعت هذه الدراسة للتقدير في ما إذا كان مدراء المدارس الثانوية وممثلي اتحاد المعلمين المحليين يختلف في آرائهم المتعلقة بأنماط القيادة لمشرفيهم وأساسيات السلطة التي يستخدموها ومدى تفويضهم، وقد تم استخدام استبانته تم توزيعها على (135) من مدراء مدارس الثانوية و(135) على ممثلي اتحاد المعلمين المحليين، وكان معدل الاستجابة (70%) تقريباً.

وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

أن المشرفين يميلون إلى استخدام السلطة التشريعية المتبوعة بسلطة الخبراء.

إن المشرفين يمتنعون عن تفويض السلطة لمرؤوسيهـم.

ليس هناك اختلاف بين الإناث والذكور في المفاهيم المتعلقة بأنماط القيادة وتفويض السلطة.

- دراسة ارلين (Arlene,1996)، والتي كانت بعنوان خلق وابتكار البيئة الإيجابية للتغيير، حيث قام الباحث بتطبيق الدراسة في المدارس الثانوية في كندا، حيث تم في هذه الدراسة مناقشة أربعة مبادئ لقيادة المجموعة من خلال عملية التغيير.

وتوصل الباحث إلى أن التحدي الرئيسي في تطبيق التغيير التعليمي والتربوي يتمثل في إعادة تعريف القيادة والسلطة، وتوسيع شمولية مفهوم القيادة لتشمل سلطة المعلم وتفويض السلطات له ومشاركته في اتخاذ القرارات والابتعاد عن القيادة الواحدة الممثلة بالمدير فقط واحترام الهيئة التدريسية.

- وأجرى شيلك (Shilk,1995)، دراسة بعنوان: "العلاقة بين أسلوب الإدارة المدرسية وبين درجة رضا المعلمين عن مهنتهم في جمهورية الصين وولاية ايوا الأمريكية".  
و أظهرت نتائجها أن هناك ارتباطا موجبا بين أسلوب الإدارة الديمقراطي الذي يحترم المعلم و يقدره ويتقبل آرائه واقتراحاته ويشركه في اتخاذ القرارات التي تخص عمله، فيرفع درجة رضاه عن عمله(دويكات، 2000).

- دراسة ديفيد (David,1991)، بعنوان الدور المتغير لمدير المدرسة الأساسية في إنجلترا.

وقد تمثلت هذه الدراسة في اجتماع لمدرء المدارس الإنجليزية لتقييم عملهم والتغييرات المحتملة في أدوارهم، وقد شعر المجتمعون بالضغط من جراء تركيزهم على الجوانب الإدارية وتقليل التركيز على الجوانب التعليمية بشكل بارز، وانهم لا يهتموا بالتفويض في المهمات الغير تعليمية.

- دراسة تشوب (Chubb,1987)، بعنوان مشكلة تطوير المدارس الحكومية (العامة)، وقام الباحث بدراسته على (2500) طالب في ألف مدرسة ثانوية عامة وخاصة مع دراسة على المعلمين والمدراء في عينة مماثلة لنصف المدارس، وذلك لقياس عناصر مؤسسات المدارس المرتبطة بفاعلية المدارس في محافظة كولومبيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصل الباحث أنه على الرغم من التقارير المهمة وجهود الإصلاح إلا انه من غير المحتمل تطور الأداء في المدرسة بمعايير لا تستطيع أن تميز أن المدارس هي معاهد ومؤسسات معقدة تتألف من أجزاء متفرقة تحكمها قوانين معدة بشكل جيد متبينة الثبات وعدم التغيير. ولن يزدهر ويتطور الإشراف والمشرفين ولجان المدارس وامتداد السلطات الخارجية بدون تفويض السلطة للسيطرة على سياسية المدرسة والموظفين، وسوف يتطلب الأداء في المدارس الثانوية تغييرات جذرية في إدارة وتنظيم المدرسة من خلال تفويض السلطة.

تم اكتشاف أن الأداء في المدارس العليا والسفلى مختلفة بشكل دراماتيكي في أجسام طلبتهم والمؤسسات الغير رسمية، فطلبت المدارس العليا متطابقون ومن عائلات غنية ومتقفة والقيادة المدرسية كانت أقوى في المدارس العليا حيث العمل فيها بروح الفريق الواحد، والهيئة التدريسية ملتزمة بتبادل الآراء والأفكار لأجل التطور الأكاديمي، ويتم فيها تفويض السلطة بشكل افضل لخلق بيئة تعليمية منتجة اكثر.

- دراسة اليس (Ellis,1972)، بعنوان دور مدير المدرسة. حيث تناقش هذه الدراسة الأدوار المختلفة لمدير المدرسة كقائد تربوي أو مدير هيئة أو مدير أعمال، وتعطي هذه الدراسة تقريراً أو دليل عن دور مدير المدرسة الأساسية في القيادة التربوية.

ويقترح الباحث في دراسته:

إعادة تنظيم وهيكله الأولويات لتحديد دور المدير في الاتجاه الصحيح، حيث أن هناك

بعض المهمات الموكلة للمدير تقليدية ويجب أن يتم تفويضها.

يركز الباحث على كيفية اتخاذ القرارات التي يعتبرها مهمة وحساسة خاصة تفويض اتخاذ بعض القرارات.

ويرى الباحث أن معظم هذه الدراسات تجمع على ما يلي:

إن مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات عند مديري المدارس ليس بالصورة المطلوبة.

إن إشراك المعلمين في قيادة المدرسة وفي اتخاذ القرار يرفع درجة رضاهم عن عملهم.

الكثير من هذه الدراسات توصي بتدريب المديرين أثناء الخدمة، وتدريب المديرين على اتخاذ القرار وإشراك المعلمين فيه، وهذا يدل بصورة واضحة على أن هؤلاء المدراء غير معدين بشكل كافي.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

- مقدمة

- منهج الدراسة

- مجتمع الدراسة

- عينة الدراسة

- أداة الدراسة

- صدق الأداة

- ثبات الأداة

- إجراءات الدراسة

- المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفا للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في الدراسة من حيث منهج الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة في جمع المعلومات المتعلقة بتحديد وجهة نظر المعلمين حول تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين. كما يتضمن وصفا لكيفية إعداد هذه الأداة، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، إضافة للإجراءات التي اتبعها الباحث في تطبيق وإخراج هذه الدراسة بصورتها النهائية، وكذلك وصفا للمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي المسحي لمناسبته لغرض هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث استبانة كأداة للبحث وزعت على أفراد العينة، وذلك لمعرفة وجهة نظرهم حول تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين ومعوقات التفويض.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين الذين يدرسون المباحث المختلفة، في العام الدراسي (2002/2003)، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين يدرسون في محافظات شمال فلسطين والقضاء التابع لها (622) معلماً ومعلمة، موزعين على محافظات شمال فلسطين حسب الجدول

(1).

### الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في محافظات شمال فلسطين

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	المجموع
عدد المعلمين	118	117	58	27	320
عدد المعلمات	109	108	54	31	301
المجموع	227	225	112	58	622

تم الحصول على المعلومات الواردة في الجدول أعلاه من مكتب إدارة التعليم في مقرر وكالة الغوث في محافظة نابلس، حسب سجلات العام الدراسي (2003/2002).

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (187) معلما ومعلمة، أي ما نسبته (30%) تقريبا من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم اختيار العينة على أساس العينة العشوائية بشكل يتناسب مع عددهم في كل محافظة بعد حصر أسماء المدارس وإعداد المعلمين والمعلمات الموزعة على المحافظات المختلفة، وكان عدد المستجيبين (187) معلما ومعلمة. بواقع (100%) من أفراد عينة الدراسة، وكانت نسبة المستجيبين موزعة حسب المتغيرات المستقلة كما يظهر في الجداول (2، 3، 4، 5، 6).

### الجدول (2)

توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير المحافظة

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	المجموع
التكرار	68	68	34	17	187
النسبة المئوية	36.4	36.4	18.2	9.1	100.1

### الجدول (3)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	معلم	معلمة	المجموع
التكرار	96	91	187
النسبة المئوية	51.3	48.7	100.0

### الجدول (4)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير فأعلى	المجموع
التكرار	52	116	7	12	187
النسبة المئوية	27.8	62.0	3.7	6.4	99,9

### الجدول (5)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	4 سنوات فأقل	من 5-8 سنوات	9 سنوات فأكثر	المجموع
التكرار	68	47	72	187
النسبة المئوية	36.4	25.1	38.5	100.0

### الجدول (6)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الشعب

عدد الشعب	20شعبة فأقل	فوق 20 شعبة	المجموع
التكرار	81	106	187
النسبة المئوية	43.3	56.7	100.0

## أداة الدراسة:

لتحديد مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة التي استخدمها (دويكات، 2000) لقياس مستوى تفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. وقد قام الباحث بتعديل طفيف على الاستبانة بما يتلاءم وهذه الدراسة، وكذلك جرت على الاستبانة بعض التعديلات اللغوية (أنظر ملحق رقم "4").

وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية على الشكل التالي:

\* تتكون من (41) فقرة موزعة على أربعة إبعاد لعملية تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية وهي:

1- المجالات الإدارية والتي تمثلها الفقرات التالية:

(1، 2، 3، 4، 8، 14، 21، 23، 24، 25، 26، 30، 35، 36، 40).

2- المجالات التربوية والتي تمثلها الفقرات التالية:

(7، 9، 10، 13، 17، 19، 22، 32، 38، 39، 41).

3- المجالات الفنية والتي تمثلها الفقرات التالية:

(5، 6، 15، 16، 18، 20، 27، 28، 37).

4- المجالات الاجتماعية والتي تمثلها الفقرات التالية:

(11، 12، 29، 31، 33، 34).

#### صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة، قام الباحث باتباع الخطوات الإجرائية الآتية:

عرض الباحث أداة الدراسة على لجنة من المحكمين ضمت (12) عضواً، منهم (8) من أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه في كلية العلوم التربوية في جامعة النجاح الوطنية واثنين ممن يحملون درجة الماجستير في التربية ويعملون في جامعة القدس المفتوحة، واثنين من المعلمين ممن لهم خبرة التدريس لفترة تزيد عن العشرين عاماً

- انظر ملحق رقم "3" -، وذلك للاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم حول مدى ملاءمة الأداة لموضوع الدراسة من حيث:

أ- مدى مناسبة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالقياس.

ب- مدى دقة الصياغة اللغوية للفقرات.

ت- أية ملاحظات أو اقتراحات براها المحكمون مناسبة لأداة الدراسة.

قام الباحث بتنسيق الأداة واعتماد الفقرات التي اجمع عليها المحكمون في مجالات الاستبانة المختلفة، حيث عدت بنائياً ولغوياً. واستناداً إلى رأي أغلبية المحكمين في صلاحية الاستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله فقد تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية وذلك تمهيداً لقياس ثباتها (انظر ملحق رقم "1").

#### ثبات الأداة:

استخدم الباحث معادلة كرونباخ - ألفا لتقدير ثبات الاستبانة، حيث كان معامل الثبات الكلي للجزء الأول من الاستبانة (0.92) وهو معامل ثبات يفي بأغراض الدراسة.

### إجراءات الدراسة:

بعد أن تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة وثباتها قام بتنفيذ الإجراءات التالية:

إعداد الأداة بصورتها النهائية.

الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة لإجراء الدراسة، حيث تقدم الباحث عن طريق عماده كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بتوجيه كتاب رسمي إلى إدارة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية لتطبيق الدراسة على المجتمع، وتم تزويد الباحث بالموافقة على نفس الكتاب لتسهيل المهمة والسماح بتطبيق البحث على مجتمع الدراسة (ملحق رقم "2").

بعد تحديد عينة الدراسة، قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة والبالغ عددهم (187) معلما ومعلمة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2002/2003) بصورة مباشرة.

بعد مرور أسبوع تم استرجاع (187) استبانة وهي نسبة تمثل (100%) من أفراد العينة اللذين أجابوا عنها.

تم تفريغ المعلومات في جداول خاصة من أجل معالجتها إحصائيا.

تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وتقدير التوصيات المتعلقة بها.

## المعالجة الإحصائية:

من أجل إجراء المعالجات الإحصائية، استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية.

اختبار ولكس لامبدا (Wilks Lambda).

اختبار سيداك للمقارنات البعدية.

اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent- t-test).

اختبار تحليل التباين الأحادي

(One – Way Analysis Of Variance (ANOVA)).

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضيات التي شملتها الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدر اسه

#### نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين ومعوقات التفويض من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية وتقدير درجة تفويض السلطة الذي أشار إليه المحكمون وهو كالاتي:  
(أقل من 50%) تقدير منخفض جدا لتفويض السلطة.  
(من 50% وحتى 59.9%) تقدير منخفض لتفويض السلطة.  
(60% وحتى 69.9%) تقدير متوسط لتفويض السلطة.  
(70% وحتى 79.9%) تقدير مرتفع لتفويض السلطة.

(80% فاكثر) تقدير مرتفع جدا لتفويض السلطة.

ونظرا لوجود أربعة مجالات تتناولها نتائج الدراسة تحت السؤال الأول (الإداري، والتربوي، والفني، والاجتماعي). تناول الباحث هذه النتائج كل على حدة كالآتي:

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة (12) قد حصلت على تقدير مرتفع جداً، والفقرة (10) قد حصلت على تقدير مرتفع، وال فقرات (1، 2، 3، 6، 7، 8، 9، 11، 14) قد حصلت على تقدير متوسط، وال فقرات (5، 13، 15) قد حصلت على تقدير منخفض، والفقرة (4) قد حصلت على تقدير منخفض جداً، وان الدرجة الكلية قد حصلت على تقدير متوسط.

(ب) المجال التربوي:



يتضح من الجدول السابق أن الفقرة (9) قد حصلت على تقدير مرتفع جداً، وال فقرات (2، 3، 4، 5، 6، 10، 11) قد حصلت على تقدير مرتفع، والفقرة (7) قد حصلت على تقدير متوسط، والفقرتين (1، 8) قد حصلتا على تقدير منخفض جداً، وان الدرجة الكلية قد حصلت على تقدير متوسط.

(ج) المجال الفني:

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	التقدير
1	يفوض عضو هيئة تدريس الإشراف على عمل المعلمين في الصفوف الدراسية	2.72	1.24	54.4	منخفض
2	يفوض عضو هيئة تدريس الإشراف على نظافة المدرسة العامة	3.12	1.33	62.4	متوسط
3	يفوض معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات الأزمه للمختبر	4.07	1.02	81.4	مرتفع جداً
4	يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبر من أدوات ضمن قوانين المدرسة	3.70	1.26	74	مرتفع
5	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المكتبة من كتب ضمن قوانين المدرسة	3.38	1.28	67.6	متوسط
6	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية ضمن قوانين المدرسة	3.50	1.22	70	مرتفع
7	يفوض عضو هيئة تدريس بين الحين والآخر مراجعة سجلات المدرسة المالية	3.09	1.37	61.8	متوسط

8	يفوض عضو هيئة تدريس إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم ذلك	3.25	1.22	65	متوسط
9	يفوض اللجنة المالية القيام بعملية تجوال في المكتبات لشراء ما يلزم المدرسة من قرطاسية	2.97	1.32	59.4	منخفض
					الدرجة الكلية للمجال
					متوسط
					66.2
					0.816
					3.31

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة (3) قد حصلت على تقدير مرتفع جداً، والفقرتين (4، 6) قد حصلتا على تقدير مرتفع، وال فقرات (2، 5، 7، 8) قد حصلتا على تقدير متوسط، والفقرتين (1، 9) قد حصلتا على تقدير منخفض، وان الدرجة الكلية قد حصلت على تقدير متوسط .

(د) المجال الاجتماعي:

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	التقدير
	يفوض عضو هيئة تدريس بمتابعة الأنشطة الاجتماعية	3.54	1.12	70.8	مرتفع
	يفوض عضو هيئة تدريس بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم	3.15	1.29	63	متوسط
	يفوض المرشد الاجتماعي متابعة سلوك الطلبة وإرشادهم	4.35	0.92	87	مرتفع جداً
	يفوض المرشد الاجتماعي متابعة مشكلات الطلبة خاصة المعقد منها والذي يتكرر لدى الطلبة المشاكسين	4.25	0.98	85	مرتفع جداً
	يفوض مربّي الصف بالرد على استفسار أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي	3.98	1.05	79.6	مرتفع
	يفوض معلم التربية الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى والتنسيق بالمباريات والأنشطة الرياضية	3.22	1.35	64.4	متوسط
					الدرجة الكلية للمجال
					مرتفع
					75
					0.72
					3.75

متوسط	68.8	0.69	3.44	الدرجة الكلية للتفويض
-------	------	------	------	-----------------------

يتضح من الجدول السابق أن الفقرتين (3، 4) قد حصلنا على تقدير مرتفع جداً، والفقرتين (1، 5) قد حصلنا على تقدير مرتفع، والفقرتين (2، 6) قد حصلنا على تقدير متوسط، وان الدرجة الكلية للمجال قد حصلت على تقدير مرتفع، والدرجة الكلية للتفويض قد حصلت على تقدير متوسط.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق دالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث اختبار ولكس لامبدا Wilks Lambda. والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

#### الجدول (11)

قيمة ولكس لامبدا	قيمة (ف)	درجات الحرية	الخطأ	الدلالة
0.603	40.36	3	184	0.001

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار سيداك للمقارنات البعدية.

#### الجدول (12)

نتائج اختبار سيداك للمقارنات البعدية بين المجالات

المجال	الإداري	التربوي	الفني	الاجتماعي
الإداري		*-0.235	-0.067	*-0.50
التربوي			*0.16	*-0.27
الفني				*-0.55

				الاجتماعي
--	--	--	--	-----------

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق بين المجالات كآلاتي:

(الإداري، والتربوي) ولصالح التربوي.

(الإداري، والاجتماعي) ولصالح الاجتماعي.

(التربوي، الفني) ولصالح التربوي.

(التربوي، والاجتماعي) ولصالح الاجتماعي.

(الفني، والاجتماعي) ولصالح الاجتماعي.

#### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

Independent -t- test. والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

#### الجدول (13)

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	إناث (ن = 91)		ذكور (ن = 96)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.001	3.891	0.851	2.99	0.825	3.47	الإداري
0.009	2.647	0.681	3.33	0.732	3.61	التربوي

0.007	2.704	0.783	3.14	0.820	3.46	الفني
0.002	3.160	0.679	3.58	0.741	3.90	الاجتماعي
0.001	3.53	0.631	3.26	0.714	3.61	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وقيمة (ت) الجدولية (1.65) بدرجات حرية 185.

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائياً في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية على الدرجة الكلية لتفويض السلطة بمجالاتها، حيث كانت الدلالة أيضاً اقل من (0.05)، حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور وذلك لان المتوسط أعلى منه لدى الإناث.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة.

ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent -t- test. والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

#### الجدول (14)

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمتغير عدد الشعب في المدرسة

الدلالة	قيمة (ت)	أكثر من 20 شعبة (ن = 106)		20 شعبة فأقل (ن = 81)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.002	-3.091	0.818	3.41	0.890	3.02	الإداري
0.06	1.866	0.706	3.56	0.725	3.36	التربوي
0.53	-0.615	0.863	3.34	0.754	3.26	الفني
0.10	-1.637	0.695	3.82	0.763	3.65	الاجتماعي

0.04	-2.047	0.681	3.53	0.701	3.32	الدرجة الكلية
------	--------	-------	------	-------	------	---------------

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وقيمة (ت) الجدولية (1.65) بدرجات حرية 185 .

يتضح من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائيا في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة في المجالات (التربوي، الفني، الاجتماعي)، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية و كانت الدلالة أيضا أكبر من (0.05)، وكانت الفروق واضحة في مجال (الإداري) والدرجة الكلية ولصالح المدارس التي بها أكثر من 20 شعبة.

### ثالثا: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولفحص هذه الفرضية المهمة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والتي تظهر نتائجه في الجدولين (15،16) الآتيين:

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	4 سنوات فأقل		من 5 - 8 سنوات		9 سنوات فأكثر	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
الإداري	3.29	0.817	3.26	0.894	3.17	0.908
التربوي	3.57	0.607	3.49	0.778	3.37	0.771
الفني	3.35	0.780	3.40	0.819	3.20	0.847
الاجتماعي	3.82	0.612	3.81	0.735	3.62	0.814
الدرجة الكلية	3.51	0.622	3.49	0.705	3.34	0.752



## الجدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة
الإداري	بين المجموعات	0.492	2	0.246	0.323	0.72
	داخل المجموعات	140.164	184	0.762		
	المجموع	140.656	186			
التربوي	بين المجموعات	1.398	2	0.699	1.357	0.26
	داخل المجموعات	94.810	184	0.515		
	المجموع	96.208	186			
الفني	بين المجموعات	1.331	2	0.666	0.999	0.37
	داخل المجموعات	122.636	184	0.667		
	المجموع	123.968	186			
الاجتماعي	بين المجموعات	1.686	2	0.843	1.597	0.20
	داخل المجموعات	97.112	184	0.528		
	المجموع	98.799	186			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.121	2	0.561	1.159	0.31
	داخل المجموعات	89.051	184	0.484		
	المجموع	90.173	186			

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وقيمة (ف) الجدولية (3.00).

يتضح من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائية في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية، كما أن الدلالة أيضا أكبر من (0.05).

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية المهمة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والتي تظهر نتائجه في الجدولين (17،18) الآتيين:

#### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير	
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
الإداري	0.817	3.17	0.888	3.24	0.832	3.41	1.00	3.36
التربوي	0.757	3.40	0.700	3.48	0.524	3.81	0.835	3.49
الفني	0.836	3.26	0.817	3.29	0.803	3.47	0.769	3.56
الاجتماعي	0.699	3.68	0.753	3.72	0.479	4.07	0.672	4.06
الدرجة الكلية	0.685	3.38	0.706	3.43	0.532	3.69	0.741	3.62

## الجدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة *
الإداري	بين المجموعات	0.659	3	0.220	0.287	0.83
	داخـــــــــل المجموعات	139.996	183	0.765		
	المجموع	140.656	186			
التربوي	بين المجموعات	1.126	3	0.375	0.723	0.54
	داخـــــــــل المجموعات	95.082	183	0.520		
	المجموع	96.208	186			
الفني	بين المجموعات	1.111	3	0.370	0.552	0.64
	داخـــــــــل المجموعات	122.857	183	0.671		
	المجموع	123.968	186			
الاجتماعي	بين المجموعات	2.218	3	0.739	1.401	0.24
	داخـــــــــل المجموعات	96.580	183	0.528		
	المجموع	98.799	186			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.032	3	0.344	0.706	0.54
	داخـــــــــل المجموعات	89.141	183	0.487		
	المجموع	90.173	186			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وقيمة (ف) الجدولية (2.60).

لا توجد فروق دالة إحصائية في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية، والدلالة أيضاً أكبر من (0.05)

#### خامسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة.

ولفحص هذه الفرضية المهمة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( Way One ANOVA) والتي تظهر نتائجه في الجدولين (19،20) الآتيين:

#### الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المحافظة

المجالات	نابلس		جنين		طولكرم		قلقيلية	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
الإداري	3.13	0.848	3.00	0.927	3.92	0.476	3.25	0.651
التربوي	3.38	0.760	3.34	0.712	3.93	0.494	3.44	0.637
الفني	3.35	0.760	3.03	0.844	3.86	0.550	3.10	0.826
الاجتماعي	3.71	0.659	3.63	0.835	4.03	0.640	3.78	0.591
الدرجة الكلية	3.39	0.675	3.25	0.749	3.94	0.467	3.39	0.485

## الجدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المحافظة

الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.001	10.366	6.810	3	20.430	بين المجموعات	الإداري
		0.657	183	120.225	داخل المجموعات	
			186	140.656	المجموع	
0.001	6.204	2.960	3	8.881	بين المجموعات	التربوي
		0.477	183	87.327	داخل المجموعات	
			186	96.208	المجموع	
0.001	9.336	5.485	3	16.454	بين المجموعات	الفني
		0.588	183	107.514	داخل المجموعات	
			186	123.968	المجموع	
0.07	2.398	1.246	3	3.737	بين المجموعات	الاجتماعي
		0.519	183	95.061	داخل المجموعات	
			186	98.799	المجموع	
0.001	8.454	3.659	3	10.976	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.433	183	79.196	داخل المجموعات	
			186	90.173	المجموع	

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وقيمة (ف) الجدولية (2.60).

لا توجد فروق دالة إحصائية في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين في مجال (الاجتماعي) من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية، والدلالة أيضاً أكبر من (0.05)، بينما كانت الفروق كانت واضحة في المجالات (الإداري، التربوي، الفني) والدرجة الكلية وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ونتائج الجداول (21) تبين ذلك.

### الجدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا لمجال الإداري

المجال	نابلس	جنين	طولكرم	قلقييه
نابلس		0.137	*-0.78	-0.11
جنين			*-0.92	-0.24
طولكرم				0.67
قلقييه				

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائيا بين المجموعات كآلاتي:

(المعلمون من نابلس، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

(المعلمون من جنين، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

### الجدول (22)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا لمجال التربوي

المجال	نابلس	جنين	طولكرم	قلقييه
نابلس		0.04	*-0.54	-0.05
جنين			*-0.58	-0.09
طولكرم				0.49
قلقييه				

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائيا بين المجموعات كآلاتي:

(المعلمون من نابلس، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

(المعلمون من جنين، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

### الجدول (23)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا لمجال الفني

المجال	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيليه
نابلس		0.31	*-0.51	0.24
جنين			*-0.83	-0.06
طولكرم				*0.76
قلقيليه				

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعات كآلاتي:

(المعلمون من نابلس، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

(المعلمون من جنين، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

(المعلمون من طولكرم، والمعلمون من قلقيليه) ولصالح المعلمين من طولكرم.

### الجدول (24)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا للدرجة الكلية لتفويض السلطة

المجال	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيليه
نابلس		0.14	*-0.54	0.001
جنين			*-0.68	-0.13
طولكرم				0.54
قلقيليه				

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعات كآلاتي:

(المعلمون من نابلس، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

(المعلمون من جنين، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث والتي تهدف إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين ومعوقات التفويض من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على أثر متغيرات الجنس، وعدد الشعب في المدرسة، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، ومكان السكن، على مستوى التفويض.

أما ترتيب مناقشة النتائج فقد جاءت كالتالي:

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة.

مناقشة فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة.

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

والنسب المئوية لكل مجال من مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية.

أظهرت نتائج الجدول (7) أن المجال الإداري والمجال التربوي والمجال الفني قد حصلت على تقدير متوسط، أي أن تفويض السلطة فيها تمارس بصورة متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها كما يلي:

المجال الإداري (64.8%).

المجال التربوي (69.6%).

المجال الفني (66.2%).

أما المجال الاجتماعي فقد حصل على تقدير مرتفع، أي أن تفويض السلطة فيه تمارس بصورة مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليه (75%).

وكانت الدرجة الكلية لمستوى تفويض السلطة قد حصلت على تقدير متوسط، أي أن تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تمارس بصورة متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية (68.8%).

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن المجال الإداري والمجال التربوي والمجال الفني يخضع لأنظمة وقوانين مطبقة في مدارس وكالة الغوث والتي يحرص مديري مدارس وكالة الغوث على تطبيق هذه الأنظمة والقوانين المتعلقة بإدارة المدرسة وتعاون المعلمين مع مديري المدارس، أما المجال الاجتماعي فلا يوجد له قوانين ثابتة ملزمة لمديري المدارس فهنا يكون المجال أفضل لعملية تفويض السلطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من هليل (1991)، وبامقداح (1991)، واليس

(1972)، حيث جميعها أشارت إلى مستوى متوسط لتفويض السلطة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق دالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس

وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

وللإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار ولكس لامبدا ( Wilks

Lambda)، حيث كشفت نتائج الجدول (11) انه توجد فروق دالة إحصائية بين

مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال

فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث

اختبار سيداك (Cedak) للمقارنات البعدية، وقد كشفت نتائج الجدول (12) أنه توجد

فروق بين المجالات كالآتي:

(الإداري، والتربوي) و لصالح المجال التربوي.

(الإداري، والاجتماعي) و لصالح المجال الاجتماعي.

(التربوي، والفني) و لصالح المجال التربوي.

(التربوي، والاجتماعي) و لصالح المجال الاجتماعي.

(الفني، والاجتماعي) و لصالح المجال الاجتماعي.

يتضح من النتائج السابقة أن قمة التفويض تأتي في المجال الاجتماعي، وأن أقل

درجات التفويض تأتي في المجال الإداري، ويعزو الباحث تدني التفويض في المجال

الإداري إلى عدم ثقة مديري المدارس بالمعلمين في المجال الإداري لشعورهم الخاص

بأن المجال الإداري هو من اختصاص مديري المدارس فقط، أما المجال الاجتماعي

فهناك توجه لدى مديري مدارس الوكالة باشراف المعلمين في هذا المجال الذي لا تلزمه أنظمة وقوانين كما هو الحال في المجال الاداري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هليل (1991)، التي أشارت إلى اهتمام مديري المدارس بالجانب الإداري أكثر من الجانب التربوي، وتتفق مع دراسة ديفيد (1991, David)، التي أشارت أيضا إلى تركيز مديري المدارس على الجوانب الاداريه وتقليل التركيز على الجوانب التعليمية بشكل بارز، وانهم لا يهتمون بالتفويض في المهمات غير التعليمية وبخاصة الإدارية.

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent-T-Test).

ويتضح من الجدول (13) انه توجد فروق دالة إحصائية في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، والدرجة الكلية تبعا لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور، وفي هذا ما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية الأولى فيما يتعلق بتفويض السلطة.

ويعزو الباحث ميل مديري المدارس إلى تفويض سلطه أكثر من المديرات لعدم رغبة مديري المدارس بتراكم الأعمال لديهم، وعدم رغبتهم في إكمال بعض الأعمال

في البيت، وكذلك إن طبيعة المعلمين تحاول إن تأخذ دورها القيادي اكثر من المعلمات، حيث ان المعلمات لها التزامات كثيرة وخاصة الأعمال البيتية واشرافها على أسرتها فهي لا تفكر في زيادة التزاماتها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة باربرا وآخرون (Barbara And, 1996)، التي أشارت إلى انه ليس هناك اختلاف بين الإناث والذكور فيما يتعلق بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة والانظمة والقوانين المعمول بها لدى المجتمعين والظروف التي تمت عليها الدراسة الحالية.

#### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير عدد الشعب.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent -T-Test)، وتشير النتائج في الجدول (14) انه لا توجد فروق دالة إحصائية في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة في المجالات (التربوي، الفني، الاجتماعي)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية الصفرية عند المجال التربوي والفني والاجتماعي إلا انه كان هناك رفض للفرضية الصفرية في المجال الإداري، حيث كانت الفروق واضحة في المجال الإداري والدرجة الكلية ولصالح المدارس التي بها اكثر من (20) شعبة.

ويعزو الباحث وجود فروق واضحة في المجال الإداري والدرجة الكلية ولصالح

المدارس التي بها عدد كبير من الشعب لان الأعباء الاداريه تزداد ولا يستطيع المدير القيام بها لوحده، فالمدارس ذات الحجم الكبير يحتاج المدير الى القيام بأعمال ادارية واسعة من تنظيم التشكيلات المدرسية، وتنظيم قبول عدد اكبر من الطلبة الجدد، لتنظيم السجلات والملفات، وغير ذلك من الالتزامات المدرسية.

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة دويكات (2000)، حيث توصل دويكات الى ان عملية تفويض السلطه في المدارس التي يزيد عدد شعبها عن (15) اكثر من المدارس ذات الشعب الأقل عدداً.

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة تشوب (Chubb، 1987)، الذي توصل إلى ان المدارس العليا والكبيرة يتم العمل فيها بروح الفريق الواحد، والهيئه التدريسيه ملتزمه بتبادل الآراء والأفكار لاجل التطور الأكاديمي، ويتم فيها تفويض السلطه بشكل افضل لخلق بيئه تعليميه منتج اكثر.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولفحص هذه الفرضية المهمة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وتظهر النتائج في الجدولين (15، 16)، ويتضح انه لا توجد فروق دالة إحصائية في تفويض السلطة في جميع مجالات التفويض والدرجة الكلية عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات خدمه، وبالتالي اتضح ألا داريه ما يشير ألا داريه قبول الفرضية

الصفريّة.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير سنوات خدمته الإداريّه تطابق في وجهات نظر المعلمين حول أداء مديري المدارس، حيث أن مدير المدرسة لا يفرق في ممارسته بين معلم قديم أو جديد، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة دويكات (2000) ودراسة بامقدح (1991) لاختلاف الزمان والمكان الذي أعدت به الدراسة.

#### رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وتظهر النتائج في الجدولين (17، 18)، ويتضح انه لا توجد فروق دالة إحصائية في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أي انه تم قبول الفرضية الصفريّة الرابعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان مديري المدارس لا يتعاملوا مع أعضاء الهيئة التدريسية حسب مؤهلهم العلمي، وان وجهة نظر المعلم حول تفويض السلطة لا ترتبط بالمؤهل العلمي الذي يحمله.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة بربرا (1981)، حيث أشار انه لا توجد علاقة بين خبرة المديرين ومؤهلاتهم وتصورهم لأداء معظم أدوارهم، مما يدل على أن خبرة ومؤهلات

المديرين تؤثران بشكل ضعيف على أدوارهم.

#### خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA)، وتظهر النتائج في الجدولين (19،20)، ويتضح انه لا توجد فروق دالة إحصائية في تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين في المجال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة، حيث تم قبول الفرضية الصفرية في المجال الاجتماعي.

بينما تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة في المجالات (الإداري والفني والاجتماعي)، حيث كانت الفروق واضحة في هذه المجالات وكذلك الدرجة الكلية، وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

ويتضح من الجدول (21) أن نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا للمجال الإداري انه توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعات كالاتي:

(المعلمون من نابلس، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

(المعلمون من جنين، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

ويتضح من الجدول (22) أن نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا للمجال التربوي انه توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعات كالاتي:

(المعلمون من نابلس، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

(المعلمون من جنين، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

ويتضح من الجدول (23) أن نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا للمجال الفني انه توجد فروق دالة إحصائيا بين المجموعات كالاتي:

(المعلمون من نابلس، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

(المعلمون من جنين، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

(المعلمون من طولكرم، والمعلمون من قلقيلية) ولصالح المعلمين من طولكرم.

ويتضح من الجدول (24) أن نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا للدرجه الكلية لتفويض السلطة انه توجد فروق دالة إحصائيا بين المجموعات كالاتي:

(المعلمون من نابلس، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

(المعلمون من جنين، والمعلمون من طولكرم) ولصالح المعلمين من طولكرم.

ومن خلال عرض النتائج ظهر أن مديري مدارس محافظة طولكرم يمارسون عملية تفويض السلطة اكثر من مديري المحافظات الأخرى، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اغلب مدارس الوكالة في طولكرم ذات عدد كبير من الشعب، وهذا ما يتفق مع ما توصلنا اليه في الفرضية الثانية، وما يترتب على ذلك من ازدياد أعداد الطلبة في تلك المدارس، وزيادة التزامات مديري المدارس، كما ان الظروف السياسية التي تمر بها الأراضي الفلسطينية تجعل لكل محافظة ظروفها الخاصة بها.

وتفق هذه النتائج مع دراسة دويكات(2000)، حيث أظهرت أيضا وجود فروق في

تفويض السلطة تعزى لمتغير السكن.

### التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصل لها الباحث، فإنه يوصي بما يلي:

تدريب مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث على ممارسة تفويض السلطة.

عقد دورات تدريبية بالمديرين لمواكبة احدث ما توصل اليه علم الإدارة.

عقد دورات تدريبية للمعلمين والمعلمات لرفع مستوى معرفتهم بعملية تفويض السلطة.

إجراء دراسة لعملية تفويض السلطة في مدارس الوكالة على مستوى الوطن.

إجراء دراسة لمعرفة أهم معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر مديري المدارس

والمعلمين.

## قائمة المراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

## المراجع العربية:-

احمد، احمد: إدارة الأزمات التعليمية منظور علمي. المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع. الاسكندرية، مصر 2001.

احمد، احمد: تحديث الاداره التعليميه. الاسكندريه، مكتبة المعارف الحديثه للنشر 1998.

بامقداح، انيس: تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن. 1991.

بربر، عبد الرحيم: مهارات مديري ومديرات المدارس الثانويه في ثلاثة من ألوية الضفة الغربيه كما يراها الإداريون ومديرو ومعلموا المدارس الثانويه. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة بيرزيت، فلسطين. 1981.

بلال، محمد: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر. الاسكندرية، مصر. 1999.

بهاء الدين، حسين: التعليم والمستقبل. دار المعارف، مطابع الاهرام التجارية، قليب، مصر. 1997

توفيق، جميل: إدارة الأعمال - مدخل وظيفي. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 1999.

الجيوسي، محمد وآخر: الإدارة علم وتطبيق. المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2000.

حسين، عبد الفتاح: طريقك إلى الإدارة الفعالة. المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، مصر 1998.

الخشروم، محمد وآخر: إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف. مركز الاسكندرية للكتاب، مصر 1998.

خميس، توفيق محمد: تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارة المتوسطة بديوان وزارات التربية في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم ومديري الإدارات المتوسطة أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن. 1992.

دويكات، فيصل: نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانويه الحكوميه في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة النجاح الوطني، نابلس. 2000.

الدويك، تيسير وآخرون: الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان. 1998.

الرشيد، محمد: الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، السعودية. 1984.

رمزي، عبد القادر: في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. ط2، المكتبة الوطنية، عمان 1997.

زويلف، مهدي وآخر: إدارة المنظمة. دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان. 1996.

سالم، فؤاد وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة. ط4، مركز الكتب الاردني، عمان 1992.

السلطان، عبد الله: مقترح تنظيم مركز إدارة الأزمات لمجلس التعاون الخليجي. المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العمليات، كلية التجارة،

جامعة عين شمس، القاهرة.1996.

سعيد، أمين: تفويض السلطة وتبسيط الإجراءات \_ الواقع وأساليب تطويره. دراسة قدمت إلى مؤتمر الجمعية اليمنية للإدارة، اليمن(1998)..

سليمان، حنفي: وظائف الإدارة. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

شريف، علي وآخر: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.1998.

الشنواني، صلاح: التنظيم والادارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية. مركز الاسكندرية للكتاب، مصر.1999.

شنودة، أميل: القرار التربوي بين المركزية واللامركزية. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس،مصر. 1970.

الشوا، احمد: الانماط الاشرافية التي يمارسها مديروا المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.1998.

الطبيب، احمد: الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الازاريطة، الاسكندرية1999.

الطويل، هاني: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الافراد والجماعات في النظم، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.1998.

عبد الجبار، جميل: تفويض السلطة الادارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.1987.

عبد الله، وجيه: القيم السائدة لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية وتأثرها بالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس 1998.

عساف، عبد المعطي: السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة. دار زهران، عمان

العمامرة، محمد: مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 1999.

عوض، رفيق: الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس 2002.

عويضة، حسين: المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية من قبل المعلمين - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية بالمدينة المنورة، 1998.

الغامدي، محمد: اتجاهات مديري المدارس في مكة نحو سلطة الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى. 1983.

القيوتي، محمد: مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف". دار الصفاء ودار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن 2001.

كلالدة، ظاهر: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار الزهراء، عمان، الاردن. 1997.

كنعان، نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مطابع الأرز، عمان، الاردن. 1999.

المغربي، كامل وآخرون: أساسيات في الإدارة. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،  
الأردن 1995.

منصور، علي: مبادئ الإدارة "تسس ومفاهيم" مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.  
1999.

نصر الله، حنا وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية "1" - الأصول والمفاهيم  
المعاصرة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان. 1999 .

هليل، عبد الله: دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً - دراسة ميدانية في  
منطقة الخرج التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة  
الملك سعود، الرياض 1991.

Arlene, F.H: **Creating a positive environment for change**, Canada.  
(1996).

Barbara, P. and others: **A study of superintendent's power and leadership styles as perceived by local teacher association representatives and secondary school principals in Alabama public schools**, Alabama, U.S. (1996)

Brost, p.: **Shared Decision Making For Better Schools**, London.  
(2000).

Chubb, J: **The Dilemma of public school improvement**, District of Columbia, U.S. . (1987).

David, h.: **The changing role of the head in the primary school in England**, London. (1991)

Ellis, J: **The man in the middle: The role of the principal**, Canada.  
(1972).

Karen, M.D: **The intuitive principal: A guide to leadership**,  
Chicago, U.S. (2000).

Mussaza, J.C.S: **The Theory and practice of educational administration**, London. (1982).

ملحق (1)

سم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم .....أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بدراسة للحصول على الماجستير في الإدارة التربوية

من جامعة النجاح الوطنية بعنوان

تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث

في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين

راجيا تقديم المساعدة، وذلك بالا جابه عن فقرات الأستانة بموضوعية، علما أن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع تقدير واحترام ولسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية معلومات تدل على شخصكم الكريم.

راجيا مراعاة ما يلي: -

الاجابه عن جميع الفقرات في الاستبانة.

إعطاء حكم واحد فقط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

اعني بتفويض السلطة: إسناد جزء من مهام المدير وصلاحياته كمدير مدرسة إلى واحد

أو أكثر من العاملين معه في المدرسة.

أولاً: معلومات عامة:

يرجو الباحث وضع دائرة حول رمز العبارات المناسبة لما يأتي:

المحافظة

أ - نابلس

ب- جنين

ج- طولكرم

د- قلقيلية

المؤهل العلمي

أ-دبلوم معلمين / كلية مجتمع فأقل

ب-بكالوريوس

ج-دبلوم عالي

د-ماجستير أعلى

الجنس

ذكر

أنثى

سنوات الخدمة

4 سنوات فاقل

من 5-8 سنوات

ج. 9 سنوات فاكثر

عدد الشعب في المدرسة:

ثانياً: الأستبانة الخاصة بتفويض السلطة

أرجو قراءة الفقرات الآتية بدقة ووضع إشارة (X) في إحدى درجات الاستبانة، بحيث يتناسب والمدى الذي يفوض فيه مدير مدرستك بعض سلطاته للعاملين معه في المدرسة، علماً أن هذه الاستبانة هي لغرض البحث العلمي فقط.

درجة الأستجابة						
1	2	3	4	5		
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		الفقرات
					1	يفوض أحد أعضاء الهيئة التدريسية توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.
					2	يفوض عضو هيئة تدريس بتوزيع الطلاب على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل.
					3	يفوض عضو هيئة تدريس بتوزيع الجدول المدرسي على المعلمين.
					4	يفوض عضو هيئة تدريس بإعداد الجدول المدرسي.
					5	يفوض عضو هيئة تدريس الإشراف على عمل المعلمين في الصفوف الدراسية.
					6	يفوض عضو هيئة تدريس الإشراف على نظافة المدرسة العامة(الصفوف الدراسية والساحات والقاعات والوحدات الصحية).
					7	يفوض عضو هيئة متابعة تحضير المعلمين حصصهم اليومية و إعداد دفتر العلامات.
					8	يفوض عضو هيئة متابعة جدول الحضور والغياب العام والذي يعده مربو الصفوف.
					9	يفوض عضو هيئة تدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.

					10	يفوض عضو هيئة تدريس بمتابعة ألا نشطه الرياضية في المدرسة.
					11	يفوض عضو هيئة تدريس بمتابعة ألا نشطه الاجتماعية.
					12	يفوض عضو هيئة تدريس بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.
					13	يفوض مربى الصفوف دراسة أسباب فشل بعض الطلبة علميا.
					14	يفوض عضو هيئة دراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتها إذا لزم الأمر حسب القوانين المعمول بها في المدرسة.
					15	يفوض معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.
					16	يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبر من أدوات ضمن قوانين المدرسة.
					17	يفوض أمين المكتبة تحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب و ما يلزم فيها من إتلاف.
					18	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المكتبة من كتب ضمن القوانين المعمول بها للشراء في المدرسة.
					19	يفوض معلم الرياضة تحديد ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.
					20	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.
					21	يفوض عضو هيئة تدريس المدرسة بقبول الطلاب المحولين للمدرسة وإحاقهم بالصفوف الدراسية حسب القوانين المعمول بها في المدرسة.

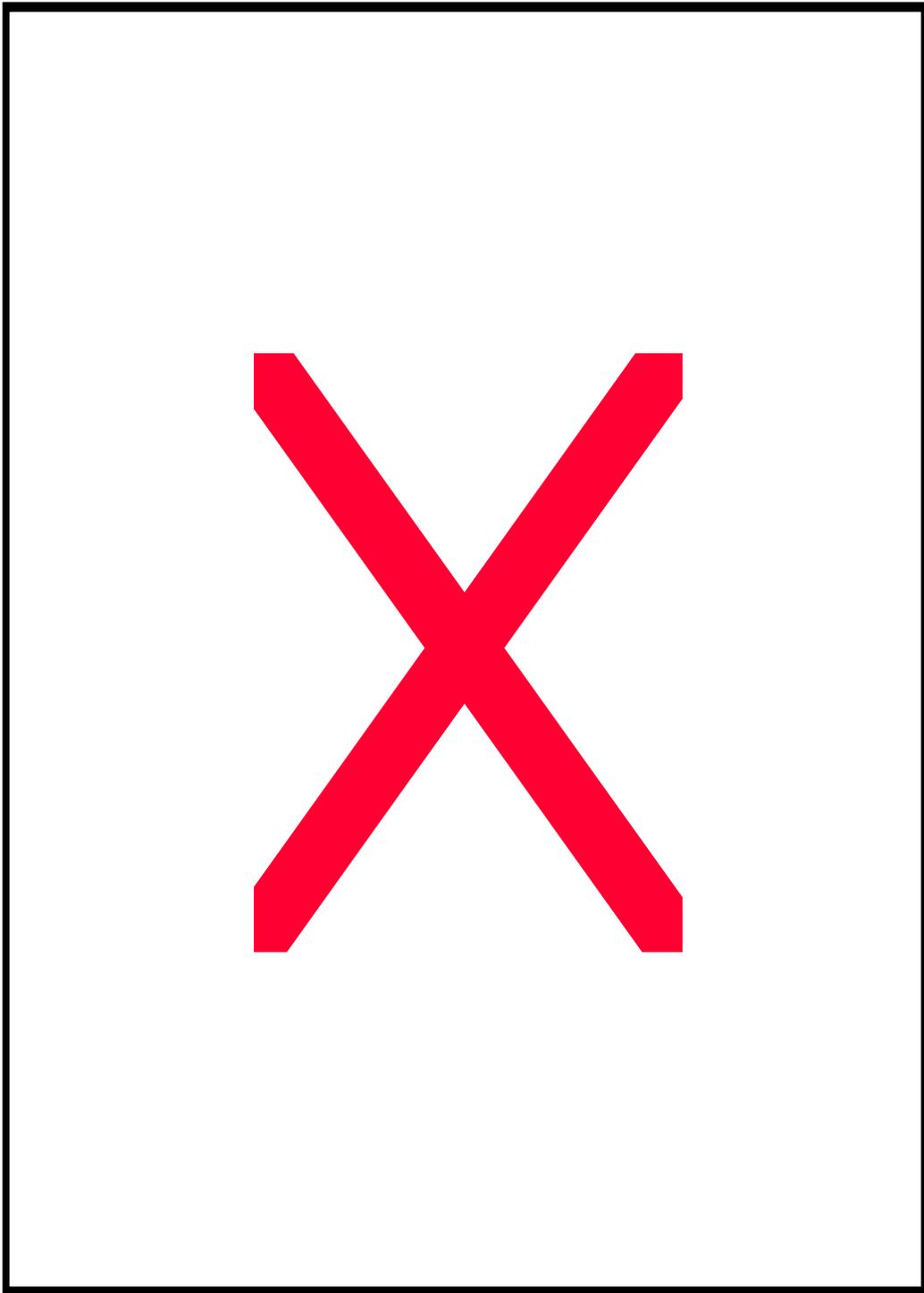
					يفوض عضو هيئة تدريس بالإعداد لاجتماعات هيئة التدريس.	22
					يفوض عضو هيئة تدريس بالإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.	23
					يفوض عضو هيئة تدريس بحفظ ملفات المعلمين الشخصية.	24
					يفوض عضو هيئة تدريس بحفظ الملفات التي تخص الطلبة.	25
					يفوض عضو هيئة تدريس بحفظ السجلات المالية.	26
					يفوض عضو هيئة تدريس بين الحين والآخر مراجعة سجلات المدرسة المالية	27
					يفوض عضو هيئة التدريس إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم ذلك.	28
					يفوض المرشد الاجتماعي متابعة سلوك الطلبة و إرشادهم.	29
					يفوض مربى الصف بالحفاظ على النظام والنظافة والترتيب في الصف المسؤول عنه.	30
					يفوض المرشد الاجتماعي متابعة مشكلات الطلبة خاصة المعقد منها والذي يتكرر لدى الطلبة المشاكسين.	31
					يفوض عضو هيئة تدريس بترؤس جلسات الاجتماع الأسبوعي التربوي للمعلمين.	32
					يفوض مربى الصف بالرد على استفسار أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي.	33

				يفوض معلم التربية الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى والتنسيق بالمباريات والانشطه الرياضية.	34
				يفوض عضو هيئة تدريس بمتابعة الخطابات الرسمية والبيانات والمعلومات التي تصل من مكتب التربية والتعليم في الوكالة وإبلاغها إلى ذوي الشأن من العاملين في المدرسة.	35
				يفوض عضو هيئة تدريس بإعداد قائمة القرطاسية اللازمة لهذه المدرسة في بداية كل فصل دراسي.	36
				يفوض اللجنة المالية القيام بعملية تجوال في المكتبات لشراء ما يلزم المدرسة من قرطاسية.	37
				يفوض اللجنة الصحية متابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة وساحاتها ومرافقها.	38
				يفوض اللجنة الصحية متابعة عملية تنقيف الطلبة صحيا.	39
				يفوض عضو هيئة تدريس متابعة حاجة المدرسة للبناء المدرسي وأمور الصيانة في هذه المدرسة.	40
				يفوض عضو هيئة تدريس أو أكثر الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وتقدير حاجة المدرسة إلى هذه الوسائل.	41

## ملحق (2)

### المخاطبات الرسمية

رسالة عميد كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح إلى مدير  
وكالة الغوث الدولية



### ملحق (3)

أسماء لجنة تحكيم أداة جمع البيانات

## لجنة تحكيم أداة جمع البيانات

- 1- د. جودت سعادة  
جامعة النجاح الوطنية
- 2- د. حسني فهمي المصري  
جامعة النجاح الوطنية
- 3- د. صبحي الطيراوي  
جامعة النجاح الوطنية
- 4- د. عبد المعطي عساف  
جامعة النجاح الوطنية
- 5- د. عبد الناصر القدومي  
جامعة النجاح الوطنية
- 6- د. عماد عبد الحق  
جامعة النجاح الوطنية
- 7- د. غسان الحلو  
جامعة النجاح الوطنية
- 8- د. وائل القاضي  
جامعة النجاح الوطنية
- 9- محمد عواد  
جامعة القدس المفتوحة
- 10- اسماعيل زيادة  
جامعة القدس المفتوحة
- 11- تركي واصف دراوشة  
التربية والتعليم
- 12- محمد واصف دراوشة  
التربية والتعليم

## ملحق (4)

التعديلات التي أجريت على الاستبانة

التعديلات التي أجريت على الاستبانة:

تعديلات لغوية

تغيير في المؤهل العلمي من كلمة جامعي إلى بكالوريوس، ومن

ماجستير إلى ماجستير فأعلى

تغيير في مجالات سنوات الخدمة وهي كالتالي:

- أقل من 5 سنوات إلى 4 سنوات فأقل

- من 5 \_ 10 سنوات إلى من 5 - 8 سنوات

- أكثر من 10 سنوات إلى 9 سنوات فأكثر

4- حذف الفقرات التي تتعلق بنائب المدير والسكرتير واستبدالها بفقرات تخص عضو هيئة التدريس حيث ان مدارس وكالة الغوث لا يوجد بها مركز نائب مدير وسكرتير.

**“Delegation of Authority of UNRWA Basic schools Principals in  
Palestinian's Northern Governorates from the Teachers' Point Of  
View”.**

**Prepared by  
Amjad Turki Wasef Thiab  
Supervisor  
Dr. Wa'al Al Qadi**

## **Abstract**

This study aimed at identifying the level of delegation of authority for UNRWA basic schools' principals in Palestine's northern Governorates from the teachers' point of view. The study aims at answering the following questions:

What is the level of delegation of authority for UNRW basic schools' principals in Palestine's northern Governorates from the teachers' point of view?

Are there statistically significant differences at  $\alpha=0.05$  among domains of UNRWA basic schools' principals in Palestine's northern Governorates from the teachers' point of view?

Do variables of sex, academic, qualification years of experience, number of school sections and governorate have an impact on determining the level of delegation of authority form UNRWA teachers point of level? To answer the aforementioned questions, the researcher chose a stratified random sample from UNRWA Basic Schools in Palestine's northern Governorates. The subjects of study totaled (187) male and female teachers

For data collection, the researcher used Dowicat (2000) questionnaire.

A committee of referees evaluated the scale. Using cronbach alpha checked the reliability of the questionnaire.

To make the statistical processing, the researcher used arithmetic means (average, percentages and T-test, Scedac, test for dimensional contrasts and one way analysis of variance).

Findings:

The delegation of authority level was revealed in the areas of technical, educational and social duties and the total degree was averaged. But the level of Delegation of authority in the social duties was high.

There were there statistically significant differences at  $\alpha=0.05$  among domains of UNRWA schools' principals in Palestine's northern Governorates.

3- There were a statistically significant difference at  $\alpha=0.05$  in delegation of authority for UNRWA schools' principals in Palestine's northern governorate which may be attributed to sex variable in, favor of male teachers from the teachers point of view.

There were no a statistically significant difference at  $\alpha=0.05$  in delegation of authority for UNRWA schools principals in Palestine's northern governorate from the teachers point of view, which may be

attributed to number of school sections duties in technical, educational and social domains. In contrast, there were statistically significant differences in the domain of administrative duties and total degree of delegation in favor of school with more than Section.

There were no statistically significant differences at  $\alpha=0.05$  in delegation of authority for UNRWA Basic schools' principals in Palestine's northern governorate from the teachers point of view which may be attributed to teachers experience variable.

There were no statistically significant differences in delegation of authority for UNRWA Basic schools' principals in Palestine's northern Governorates from the teacher's point of view that may be attributed to teacher's qualification variable.

There were no statistically significant differences in delegation of authority for UNRWA Basic schools' principals in Palestine's northern Governorates from the teachers point of view which may be attributed to conversation in the social domain. In contrast, there were statistically significant differences in educational, administrative and technical domains and total degree of delegation.

Recommendations:

In the light of the study findings, the researcher has COM up

with a set of recommendations: -

Setting up training programmer and holding meeting for UNRWAS primary schools principals to implement delegation of authority concept.

Conducting empirical studies on the subject of this study throughout Palestine.

An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies

**Delegation of Authority of UNRWA Basic  
Schools Principals in Palestinian's Northern  
Governorates from the Teacher's Point of View**

**Prepared by  
Amjad Turki Wasef Thiab**

Supervisor  
**Dr. Wa'al Al Qadi**

Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Educational  
Administration, Faculty of Graduate Studies, at An-Najah National University, Nablus,  
Palestine

**2004**