

The Practice Level of Administrative Delegation Among Secondary School Principals in the Negev from the Point of View of Teachers

Ms. Shefa Ali Hawashleh¹, Prof. Nabil Jebreen Jondi*²

¹PhD student, College of Education, Hebron university, Palestine.

²College of Education, Hebron university, Palestine.

Oricd No: 0009-0004-9261-1673

Oricd No: 0000-0002-5258-6045

Email: shefaali881@gmail.com

Email: jondin@hebron.edu

Received:

12/01/2024

Revised:

13/01/2024

Accepted:

3/03/2024

*Corresponding Author:
jondin@hebron.edu

Citation: Jondi, N. J., & Hawashleh, S. A. The Practice Level of Administrative Delegation Among Secondary School Principals in the Negev from the Point of View of Teachers. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 15(45).
<https://doi.org/10.33977/1182-015-045-006>

2023@jrresstudy.
Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract

Objectives: The study aimed to investigate the level of administrative delegation practices among secondary school principals in the Negev region from the perspective of teachers.

Methods: The study was conducted on 115 teachers who were selected randomly from Arab secondary schools in the Negev. The study adopted a descriptive approach, and a questionnaire was used as a data collection tool.

Results: The findings indicated that the level of administrative delegation by principals of Arab secondary schools in the Negev, as perceived by teachers, is moderate. Furthermore, the results revealed statistically significant differences in respondents' perceptions of the principals' delegation practices based on gender, in favor of males, educational qualification, in favor of higher qualifications, and years of experience in favor of long experience.

Conclusions: The study provided several recommendations, out of which the Ministry of Education have to sponsor and encourage principals to take administrative delegation, and to build their capabilities in the administrative field through in-service courses, and granting teachers the freedom to act independently during the delegation process, building competencies and skills in delegation, and giving full authority to the delegated teacher.

Keywords: Practice, administrative delegation, principal, Negev educational area.

مستوى ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين

أ. شفاء على الهواشلة¹، أ. د. نabil جبرين الجندي*²

¹طالبة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الخليل، فلسطين.

²أستاذ دكتور، كلية التربية، جامعة الخليل، فلسطين.

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في النقب.

المنهجية: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس العربية الثانوية في النقب. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس العربية الثانوية في منطقة النقب والبالغ عددهم 950 معلماً ومعلمة، وبلغ حجم عينة الدراسة (115) معلماً ومعلمة، اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى درجة التفويض الإداري لمديري المدارس الثانوية العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة في استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة المديرين للتفويض الإداري وفق متغيرات الجنس لصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا، وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الطويلة.

الخلاصة: في ضوء النتائج فقد أوصى الباحثان بتوصيات، أهمها: إتاحة الفرصة للمعلمين من ممارسة صلاحياتهم أثناء التفويض، ومنحهم الفرصة للتصرف بحرية أثناء ممارسة عملية التفويض، بالإضافة لإجراء دراسات مستقبلية حول التفويض الإداري تتضمن متغيرات أخرى تربوية واجتماعية ونفسية.

الكلمات المفتاحية: الممارسة، التفويض، التفويض الإداري، المدير، منطقة النقب التعليمية.

المقدمة

يتميز هذا العالم بالوتيرة السريعة والقدرة على إنجاز أكبر عدد من المهام؛ بغية الوصول لمرحلة متقدمة من تحقيق الأهداف، وتذليل الصعاب، وحل المشكلات. يتجه القادة نحو استخدام أسلوب التفويض في إدارة المؤسسات التربوية، وفي ظل هذه الوتيرة المتسارعة عالمياً فقد ألفت بظلالها أيضاً على المؤسسات المحلية، حيث جعلت القادة يبحثون عن طرق وأساليب مبتكرة من شأنها استثمار طاقات العاملين، وقدراتهم بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية، والتفويض الإداري هو إحدى تلك الطرق. وبين الماكي (2021) أن ظهور المعرفة والعلوم الجديدة أدى إلى انعكاسها على مجال التطوير والإبداع في المجال الإداري، فبرزت الحاجة لممارسة تفويض السلطة لتنوع الأعمال والوظائف؛ إذ ليس بمقدور الأشخاص الإداريين تأدية المهام كلها مهما بلغت كفاءتهم إلا بالتفويض.

وكما يشير العميرة (2012)، إلى أن الإدارة بالتفويض تُعدّ أحد أساليب إدارة الوقت في المؤسسات، حيث يقوم القائد بتفويض جزء من صلاحياته للمرؤوسين، ما يعزز النشاط الفكري والقدرة على الابتكار وتطوير المهارات الإدارية في سياق تنمية الأداء، وتحسين إجراءات اتخاذ القرارات.

التفويض هو إعطاء السلطة والصلاحيات للموظفين بهدف تحسين أداء المؤسسة، ويشير طوقان (2018) إلى أن القيادة والإدارة مرتبطتان وتتأثران بالتفويض، الذي يعني منح سلطة القيام بالأعمال للموظفين، وهذا يساهم في تحقيق النجاح عبر توجيه الكفاءات والقدرات نحو أهداف المؤسسة، ويخلق فعالية في إدارة الأعباء الإدارية.

ويؤكد كل من بطاح والطعاني (2016) على أهمية التفويض في القيادة، حيث يعتبر أنه أساسياً للقيادة الرائدة والمديرين المبدعين، يشددون على اختيار الأفراد المؤهلين لتنفيذ المهام بفعالية، مما يخفف الضغط الإداري ويسهل مراجعة الأمور بدقة، ويساهم في تحسين جودة المؤسسة، وتوفير الوقت.

أما الخطيب (2020) فقد بين أن التفويض يتيح من التركيز على خصائص القائد ومهامه الهامة بالدرجة الأولى والدخول في تفاصيلها والتدقيق فيها قبيل اتخاذ القرار، مما يخفف عنه العبء في مجريات الأمور الأخرى، ويفيد القول بأن التفويض هو سيف ذو حدين؛ بمعنى أن ليست كل الصلاحيات قابلة للتفويض ويسمح به عندما تكون المسؤولية الملقاة على عاتق المؤسسة هائلة.

وبخصوص التفويض في علم الإدارة واستناداً إلى أن التفويض يشغل أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية، قام العديد من العلماء والباحثين بتحديد معناه وأهميته، ويرى ربيع (2006) أن التفويض عملية يقوم بها المدير، باعتباره رئيس الجهاز الإداري، بتفويض سلطاته إلى أشخاص أكفاء مع الحفاظ على مسؤوليته عن تلك السلطات، ووفقاً للمعاينة (2007) فالتفويض يعد الوسيلة الوحيدة لتمكين المدير من استثمار قدراته الشخصية في إنجاز الأعمال، وفي الوقت نفسه، يساهم في الاستفادة الكاملة من قدرات المسؤولين، ومهاراتهم، بناءً على ذلك يرى الباحثان أن عملية تفويض الصلاحيات تتضمن منح مدير المدرسة مهاماً إدارية وفنية لبعض المعلمين بهدف إنجاز الأعمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى مزايا التفويض الإداري، ومنها دراسة بريزة (2019) التي ترى أن التفويض الإداري وسيلة تساعد في معرفة قدرات المرؤوسين، ووسيلة لإعداد المرؤوسين وإكسابهم الخبرة اللازمة، كما يعبر نظام التفويض الإداري عن العلاقة الحسنة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين وذلك من خلال الثقة المتبادلة بينهما، فقد أشار الحلو (2010) إلى أن التفويض يؤدي إلى تحقيق السرعة والمرونة في أداء الأعمال مما يساعد الأفراد على تحقيق مصالحهم، ويرى الشهري (2005) أن التفويض يترك للرئيس متسعاً من الوقت لممارسة نشاطاته الأساسية بحيث يظهر التفويض الإداري بشكل كبير في المستويات العليا في السلم الإداري.

ويقصد بالتفويض نقل أو منح جزء من اختصاصه لأحد مرؤوسيه؛ أي ممارسة إدارية لتفويض المهام والصلاحيات للآخرين، دون التخلي عن مسؤوليته عن النتائج ويعتبر مفتاح المدير الناجح للتفويض والإبداع، والتفويض كغيره من العمليات الديناميكية يشترك فيه عناصر عديدة، مثل: المفوض والمفوض إليه ونوعية العمل المفوض، ومناسبة الزمان والمكان (مكاوي، 2014).

ويعد التفويض عنصراً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يأخذ بقدرات المعلمين إلى أقصى حد في المدرسة في حال تواجد المدير الواعي الذي يحدد التعليمات وتفاصيل العمل الدقيقة والسلطة الكافية أثناء عملية التفويض، حيث يقوم بإسناد العمل بناءً على الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه، وبالتالي يرتفع مؤشر الحرفية والمهنية والتميز المهني لدى المعلمين (فليه وعبد المجيد، 2005).

ويسهم التفويض في إعطاء مزيد من الفرص للإبداع والابتكار، حيث يتفرغ المدير للمهام الرئيسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، بحيث يعطيه قدراً من التفكير مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج (الطار، 2012).

ويستند التفويض إلى ثلاثة مبادئ تسهم في نجاحه، كما ذكرها الدويش (2020)، وهي على النحو الآتي:

- التفويض من حيث النتائج المنتظرة: أي أن يعمل المدير على تحديد الأهداف للمهام والمسؤوليات المزمع تنفيذها، حيث يفوض بعضاً من صلاحياته للمرؤوسين للقيام بإنجاز هذا العمل.
 - مبدأ إطلاق المسؤولية: وفي هذا المبدأ يكون المرؤوس مسؤولاً عن المهام والأعمال التي فوضت له، بينما يتحمل الفرد الذي حصل على تلك الصلاحيات مسؤولية تحقيق النتائج المنشودة (الهاجري، 2006).
 - مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية فيرى قوز (2016) أن السلطة هي المركز التي تعطي المكانة للمسؤول للقيام بمهامه وإنجاز الأعمال بشكل مناسب، فلا بد من التوازن بين الصلاحية مع المسؤولية الملقاة.
- أما الهاجري (2006)، فيرى أن مبدأ النتائج، فيتعلق بضرورة تحديد الأهداف ووسائل تنفيذ المهام عند وجود أعباء ومهام كثيرة، حيث يتم تكليف الموظفين بالصلاحيات لتحقيق تلك الأهداف.

وفيما يتعلق بأهداف التفويض، يرى بعض الباحثين أن عملية التفويض تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تحقق للمؤسسة فوائد عديدة، فقد بين المعايطة (2007) هذه الأهداف ومنها:

- الإصلاح الإداري: ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط، وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة تنفيذ أساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.
 - التخلص من المركزية: التي من سلباتها عدم القدرة على التركيز والتنفيذ والمتابعة، فعملية التفويض تولد لدى العاملين شعوراً بالإنجاز والثقة بأنفسهم، بحيث لا تتعطل الأعمال في غياب المدير (السواط، 1999؛ والقريوتي، 2000)؛ وذلك لأن الموظف الكفاء الذي توكل إليه مهام جديدة سيكون سعيداً بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للترقي ليشعر أنه متمكن من القيام بواجباته.
 - الصحة التنظيمية: تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، وذلك يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في عملية صنع القرار وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم العاملين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل (حريم، 2004).
- وبالرغم من الفوائد العديدة التي تحصل عليها الإدارات المختلفة من خلال استخدام التفويض، فهناك العديد من المعوقات التي تقلل من مدى فعالية التفويض وذلك نتيجة لعدة ممارسات أو اتجاهات سلبية نحو التفويض حيث ذكر (المعايطة، 2007) بعضاً منها: كخوف المدير من فقدان السلطة أو النفوذ، واحتفاظ المدير باتخاذ القرارات لنفسه، والخشية من فهم التفويض على أنه ضعف، وعدم الثقة في الموظفين والخوف من الفشل، وعدم كفاءة المدير في تحديد ما يجب تفويضه وما يجب الاحتفاظ به، ومنح المزيد من المسؤوليات لفرد معين مما يحبط دافعية الآخرين.

كما أن التفويض الإداري يتكون من مجموعة من العناصر وفق ما أورده عليان (2002) الأجزاء التي تتكون منها عملية التفويض، وهي:

- الواجب: وله صور عدة، فقد يكون نشاطاً أو هدافاً ونتائج يجب على الموظف تحقيقها.
 - الصلاحيات: وهي السلطة في اتخاذ القرار وتوجيه أعمال الآخرين وإصدار التعليمات.
 - تحمل المسؤولية التفويض: أي وعي الموظف بمسؤوليته عن التفويض.
- وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان أن التفويض الإداري من شأنه أن يعزز الصحة التنظيمية، ويوجه عمل المؤسسة الوجهة السليمة التي تسهم في مساعدتها لتحقيق أهدافها، وبما يضمن جودة مخرجاتها.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات عامة والمدارس خاصة تحديات متجددة في المجالات العلمية والتعليمية كافة في عالم الحداثة والتطوير، لذا فالاهتمام بذاتية الموظف أصبح من أولويات المؤسسات من خلال توفير الأساليب والطرق الكفيلة لمساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعد الموظف الثروة الحقيقية للمؤسسة بما يمتلك من قدرات ومهارات، فإذا فسح له المجال في المشاركة في

عملية صنع القرار واتخاذها وتحمل المسؤولية الكافية، فهذا يمكن استثماره بشكل جيد في الطاقات والقدرات الكامنة لديه، ويبرز هذه القدرات والمهارات الإدارية المهنية لديهم، مما يؤكد ضرورة تبني المديرين أسلوب التفويض في إدارة شؤون المؤسسة التي يديرها.

ويتضمن التفويض الإداري تحويل السلطة والمسؤولية من معلم إداري إلى معلم آخر، بحيث تسعى المدرسة من خلاله إلى تسليط الضوء على قدراتهم ومؤهلاتهم ويزيد من كفاءة العمل ويعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمعلمين، ويساعد على تنمية مهارات القيادة والتخطيط والتنظيم لدى المعلمين، كما ويسهم في تحقيق التفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة وينعكس بصورة إيجابية على المعلم، ويبعث روح الحماس والإلهام والإبداع لأداء المهام بكل ثقة وحرية، وهو ما يبرز دور التفويض الإداري في تشكيل الأساس المتين في استخراج المواهب والقدرات والمهارات الكامنة لدى المعلمين.

وانطلاقاً من خبرة الباحثين في ميدان التعليم، شعر الباحثان بفجوة بحثية لعدم توافر بيانات حول واقع التفويض الإداري في منطقة النقب، لما له من أهمية كبرى في الإدارة المدرسية، فإن ذلك حفز وشجع على إجراء مثل هذه الدراسة في مدارس النقب، للتعرف إلى مدى ممارسة التفويض الإداري لدى مديري مدارس النقب من وجهة نظر المعلمين وانعكاساته على الواقع المدرسي، منطلقين من أن الدراسات كدراسة بريزة (2019)، والخطيب (2020)، وغيرها نادى بأهمية التفويض في إدارة المؤسسات، الأمر الذي من شأنه أن يساعد القيادات التربوية لتحقيق أهداف المدرسة، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لغايات استقصاء واقع التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب، من خلال التعرف إلى مستوى ممارسة التفويض الإداري، واختلاف هذا المستوى باختلاف المتغيرات التصنيفية.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
2. هل يختلف مستوى ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف كل من الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة التفويض الإداري في مدارس النقب من قبل المديرين من وجهة نظر المعلمين.
2. استقصاء الفروق في استجابات المفوضين حول مستوى ممارسة المديرين للتفويض الإداري وفقاً للمتغيرات التصنيفية.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تنطلق أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهمية التفويض الإداري في المدارس، إذ تتيح هذه الدراسة إضفاء مزيد من المعارف النظرية حول موضوع التفويض الإداري، في بيئة النقب، وإثراء المكتبة العربية ببحوث متعلقة بالتفويض الإداري، الأمر الذي يعزز آفاق البحث الإداري من جهة، وتوجيه النقاشات النظرية حول هذا الموضوع، وتعميق مفهوم التفويض، في البيئة العربية.

الأهمية التطبيقية: تنطلق من خلال توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم إلى أخذ نتائج هذه الدراسة وتوصياتها، وكذلك من الممكن أن يستخدم الباحثون أداة الدراسة التي وظفت في هذه الدراسة في دراسات جديدة في مدارس منطقة النقب، كما يمكن لصانعي القرار الأخذ بتوصيات هذه الدراسة، كونها من الدراسات الأولى في بيئة منطقة النقب، وهذا يساعد المديرين على تفويض الصلاحيات بطريقة مهنية وذات معنى.

مصطلحات الدراسة:

التفويض: بين كل من فوارس وأبو السمن (2018، ص 234) أن التفويض "لفظ مأخوذ من الجذر (فوض) وهو أصل صحيح يدل على اتكال في الأمر على آخر ورده عليه، ثم يفرغ فيرد إليه ما يشبهه، ومن ذلك فوض إليه أمره: إذا رده، وقال تعالى ﴿وَأَفْوُضْ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ * إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ﴾ (غافر، 44)، وعليه فإن المعنى اللغوي للتفويض هو إسناد أمر إلى شخص لأدائه بالإنابة.

ويعرف على أنه "عملية يسمح بها القانون أحياناً ينقل بموجبها حائز وظيفة الممارسة إلى شخص آخر" وتفويض السلطة في الإدارة يعني "نقل صلاحية إلى سلطان مفوض إليه مسمى وفقاً لوظيفته فلا يعود بإمكان المفوض ممارسة هذه الصلاحية طالما لم يتم استرداد التفويض" (بريزة، 2019، ص:23).

التفويض الإداري:

يعرف بسيوني (2000) التفويض كنقل الاختصاص الإداري إلى مرؤوسين دون الرجوع إلى الرئيس الإداري، ويعرف التفويض الإداري إجرائياً بأنه الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة على أداة الدراسة المستخدمة فيها. هي منطقة جغرافية في جنوب الخط الأخضر، وتضم الأقلية العربية البدوية بغالبيتها في الجنوب، ممن يعيشون في مدينة رهط، و(6) بلدات، و(2) مجالس إقليمية، تشمل: (12) قرية، وما يقارب (25) تجمعاً وقرية غير معترف بها، وتقدم الخدمات التربوية التعليمية من خلال (155) مدرسة للمرحلة الأساسية، وفوق الابتدائية: الإعدادية، والثانوية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة مدى ممارسة تفويض الصلاحيات من قبل مديري المدارس الثانوية في مدارس النقب من وجهة نظر المعلمين.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الثانوية العربية الواقعة في منطقة النقب.

الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية على معلمي المدارس الثانوية في منطقة النقب.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني للعام الدراسي (2023).

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجانب استعراضاً لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد روعي عنصر الحداثة وعنصر الارتباط المباشر، فقد هدفت دراسة حبيبة (Habiba, 2023) إلى تحليل مقارن بين آراء المعلمين ومديري المدارس حول العوامل المسؤولة عن سوء تفويض الصلاحيات في المدارس الثانوية في ولاية كوجي/ نيجيريا، وتم اختيار مجموعة مؤلفة من (758) مديراً ومديرة، منهم (62) مديراً و (696) معلماً، استخدم استبانة ذاتية التصميم، وتحليل البيانات بواسطة الإحصاء الوصفي، وأظهرت النتائج أن تفويض الصلاحيات من قبل مديري المدارس في الولاية يعتبر متوسطاً، ولم تظهر فروق في آراء المعلمين والمديرين بشأن أسباب سوء تفويض الصلاحيات، وأوصت الدراسة بتعلم المديرين كيفية تفويض المسؤوليات بفعالية، مثل تقديم مكافآت مناسبة للمعلمين المتميزين في أداء المهام المفوضة لهم.

وهدفت دراسة ماندو ورفاقه (Manundu, et al., 2022) إلى دراسة تأثير تفويض الصلاحيات على بقاء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة كامونجني الفرعية في نيروبي باستخدام البحث الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، واختيرت عينة من (7) مديرين و (67) معلماً، باستخدام تقنيات الاختيار العشوائي، وأظهرت الدراسة أن تفويض الواجبات يلعب دوراً كبيراً في بقاء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المنطقة، وأن جميع مديري المدارس وغالبية المعلمين يرون أن تفويض الصلاحيات يمنح المعلمين القدرة على التعلم وتطوير مهارات جديدة.

وبحثت دراسة الزبون (2022) أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية، ودوره في تحسين أدائهم الإداري، في محافظة جرش، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية تضم (55) إدارياً، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقام بتطوير استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تفعيل مبدأ التفويض الإداري يؤثر إيجاباً على تحسين أدائهم الإداري، وأكدت على ضرورة الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد من خلال تدريبهم على الأدوار الإدارية المتعددة، واعتبار عملية التفويض بمثابة وسيلة يمكن من خلالها التعرف إلى مستوى الموظفين وقدراتهم.

وأجرى الزيود (2022) دراسة في لواء قسبة المفرق في الأردن، وهدفت إلى الكشف عن درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والأدوات الإحصائية الملائمة، وقد أجريت الدراسة على (125) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجات تفويض السلطة من قبل المديرين كانت مرتفعة، ولم تظهر فروق ذات دلالة في درجات التفويض وفقاً للمتغيرات التصنيفية (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

وأجرى كل من أجا وأوكو (Aja & Oko, 2021) دراسة هدفت إلى إجراء تقييم لتفويض الصلاحيات من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في ولاية أيبوني/ نيجيريا، وقد استخدمت أسلوب البحث الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (5676) معلماً في المدارس الثانوية في الأقاليم التعليمية الثلاث في ولاية أيبوني، واستخدم الباحثان استبانة منهجية كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يقومون بتفويض وظائف الإشراف والانضباط للمعلمين بشكل كبير، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين المعلمين الذكور والإناث في تفويض وظائف الإشراف، وقد أوصى الباحثان بضرورة تفويض وظائف الإشراف بانتظام للعاملين لضمان فعالية نظام المدرسة.

وأجرت كونجنيوي (Kongnyuy, 2020) دراسة هدفت إلى تحديد مدى إسهام تفويض السلطة في إدارة المدرسة وتأثيره على جودة التعليم، في الكاميرون، وكذلك الكشف عن العلاقة بين فلسفة مدير المدرسة في تفويض السلطة وعملية التعلم والتدريس لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على (147) معلماً، واستخدمت استبانة ذاتية البناء لجمع بيانات الدراسة، واستندت إلى منهج مختلط واستفادت من وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل جمع البيانات، وأظهرت النتائج أن تفويض السلطة يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة التعليم.

وأجرت أشتيلي (2019) دراسة في دولة الكويت هدفت إلى فحص تفويض الصلاحيات لمديري المدارس الثانوية وتقييم علاقته بالأداء الإداري، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (24) فقرة لقياس درجة التفويض و (25) فقرة لقياس مستوى الأداء الإداري، واشتملت العينة (123) مديراً، تم توزيعهم على ست مناطق تعليمية، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يرون تفويض الصلاحيات ومستوى أداء إداري متوسط، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري، دون وجود فروق دالة إحصائية بناءً على جنس المديرين أو خبرتهم أو مؤهلاتهم العلمية.

وسعت سهاونة (2018)، إلى استكشاف دور مديري المدارس الثانوية في تعزيز القيادة الذاتية للمعلمين في قسبة المفرق/ الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من (468) معلماً ومعلمة باستخدام استبانة تتضمن (48) فقرة، وأظهرت النتائج أن التفويض السلطوي يلعب دوراً كبيراً في بقاء المعلمين، وأن الخبرة والجنس تؤثران على استجابات المعلمين، إذا كانت التقييمات لصالح كل من الذكور وأصحاب الخبرة أقل من 10 سنوات.

وقد قام باركر وبريس (Parker & Price, 2004) بدراسة بعنوان (مدى استخدام تفويض السلطة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات)، حيث هدفت التعرف إلى مدى استخدام تفويض الإداري وتمكين العاملين في مجال الخدمات الاجتماعية في ولاية متسجنان الأمريكية، حيث تم استخدام أداة تم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة، وتوصلت إلى أن هناك شعوراً بين العاملين بالتمكين والتفويض الإداري، ويتحقق ذلك عندما يتوفر لديهم شعور بأن رؤسائهم متمكنون إلى درجة توفر لهم سلطة اتخاذ القرار، وتوفير الدعم لهم من خلال إتاحة الحرية اللازمة، وتوفير الحوافز المشجعة على العمل.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يظهر أنها اعتمدت جميعاً على منهج البحث الوصفي، وتناولت هذه الدراسات موضوع تفويض الصلاحيات مباشرة، أو من خلال نمط القيادة التشاركية التي عادة ما تفوض الصلاحيات، وشملت مجتمعات الدراسة المديرين والمعلمين في المدارس، وتتوعدت أهداف الدراسات في الكشف عن مستوى تفويض الصلاحيات وتأثيره على تحسين الأداء واتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي ومستوى الدافع لدى المعلمين والأداء الإداري والبقاء في المدرسة، وتتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في استخدام استبانة أداة لجمع البيانات في المدارس الثانوية، كما تشترك مع بعضها في موضوع استقصاء مستوى التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

ومن خلال هذه الدراسات، تم تعزيز فهم موضوع تفويض الصلاحيات في المؤسسات التربوية وتوجيه البحث بشكل فعال، وقد أفادت الدراسة الحالية في تصميم منهجية الدراسة الحالية، واستنباط أسئلة الدراسة وبناء أداة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس العربية الثانوية في منطقة النقب والبالغ عددهم (950) معلماً ومعلمة، بواقع (570) معلمة و (380) معلماً.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (115) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس العربية الثانوية في منطقة النقب، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	37	32.2%
أنثى	78	67.8%
المجموع	115	100%
المؤهل العلمي		
بكالوريوس (لقب أول)	58	50.4%
ماجستير (لقب ثاني)	53	46.1%
دكتوراه	4	3.5%
المجموع	115	100%
سنوات الخبرة		
من 1- أقل من 5 سنوات	39	33.9%
من 5- أقل من 10 سنوات	45	39.1%
من 10-15 سنة	14	12.2%
أكثر من 15 سنة	17	14.8%
المجموع	115	100%

أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات من الميدان، وتكونت من قسمين: القسم الأول: يحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن المعلم/ة الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: يقيس ممارسة التفويض، ويتكون من (25) فقرة.

وقد كانت إجابة هذه الفقرات (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة متدنية، بدرجة متدنية جداً).

صدق الاستبانة:

جرى التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين: الأولى عن طريق صدق المحكمين بعرضها على خمسة من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية، وقد أجري بعض التعديل الطفيف على صياغة بعض الفقرات، كما جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق استخراج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية على الاستبانة، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	** .782	.00	14	** .834	.00
2	** .621	.00	15	** .702	.00
3	** .795	.00	16	** .743	.00
4	** .734	.00	17	** .860	.00
5	** .825	.00	18	** .850	.00
6	** .678	.00	19	** .801	.00
7	** .783	.00	20	** .788	.00
8	* .226	.00	21	* .837	.00
9	** .802	.00	22	** .831	.00
10	-.107	.254	23	** .703	.00
11	** .776	.01	24	** .852	.00
12	** .816	.012	25	** .805	.00

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	**0.792	0.00			

*دالة على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ **دالة على مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

يتضح من الجدول من الجدول (2) وجود ارتباط دال إحصائياً بين جميع فقرات التفويض الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.01)، باستثناء الفقرة (10)، لذا يتم استبعادها، وأصبحت الاستبانة مكونة من 24 فقرة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجات صدق مناسبة للبحث العلمي.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات أداة القياس فُحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وكانت قيمة ألفا على الدرجة الكلية للتفويض الإداري بلغت (96.1%)، وهي درجة ثبات مرتفعة، مما يشير إلى توفر معامل ثبات مرتفع لأداة القياس.

المعالجة الإحصائية:

أدخلت البيانات للحاسوب بعد تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جدا خمس درجات، والإجابة بدرجة كبيرة أربع درجات، والإجابة بدرجة متوسطة ثلاث درجات، والإجابة بدرجة متدنية درجتين، والإجابة بدرجة متدنية جدا درجة واحدة، وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس مدى ممارسة التفويض الإداري من قبل مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين بالاتجاه الموجب، وقد أجريت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التباين، ومعادلة كرونباخ ألفا، واختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين والجدول التالي يوضح ذلك، الجدول (3):

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات ممارسة التفويض الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب، وفقا لأهميتها

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
16	1	يقوم مدير المدرسة بالاطلاع على سير المهام المفوضة وإعطاء ملاحظات.	3.66	0.906	متوسطة
25	2	يقوم مدير المدرسة بتفويض المهام من باب زيادة المسؤولية والحصول على نتائج أفضل.	3.61	0.894	متوسطة
23	3	يتابع مدير المدرسة مجريات المهام المفوضة للمعلمين.	3.60	0.915	متوسطة
24	4	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بالثقة وبناء القدرات والمهارات بالتفويض.	3.56	0.956	متوسطة
11	5	يساعد مدير المدرسة المعلمين من خلال التفويض على التقدم والتطوير المهني.	3.53	0.910	متوسطة
7	6	يهتم مدير المدرسة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية في الوقت المناسب.	3.52	0.949	متوسطة
14	7	يتيح مدير المدرسة للمعلمين المفوضين كامل الصلاحيات لأداء عملهم.	3.51	0.851	متوسطة
15	8	يعمل مدير المدرسة على تفويض المعلمين وذلك لتقليل من المشكلات الإدارية.	3.46	0.891	متوسطة
9	9	يوفر مدير المدرسة قنوات اتصال مفتوحة مع جميع المعلمين والعاملين.	3.45	0.984	متوسطة
12	10	يهيئ مدير المدرسة للمعلمين مناخاً مناسباً للعمل المفوض بهم.	3.44	0.900	متوسطة
13	11	يصف مدير المدرسة للمعلمين مهامهم وصفاً دقيقاً وواضحاً.	3.44	0.984	متوسطة

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
18	12	يلقي مدير المدرسة للمعلمين التعليمات والمعلومات اللازمة لمهامهم في الوقت المناسب.	3.44	.919	متوسطة
21	13	يسهم مدير المدرسة بتفويض المهام للتواصل المهني مع الزملاء.	3.41	.888	متوسطة
22	14	يزيد مدير المدرسة من كفاءة المعلمين عند التفويض بمهام إدارية.	3.41	.917	متوسطة
3	15	يساعد مدير المدرسة المعلمين بالتفويض على إنجاز الأعمال المفوضة لهم على أكمل وجه.	3.40	1.02	متوسطة
19	16	يحفز مدير المدرسة المعلمين عندما يتم تفويض المهام.	3.39	1.00	متوسطة
17	17	يراعي مدير المدرسة بناء قدرات وكفايات للمعلمين عند تفويض الصلاحيات.	3.37	.931	متوسطة
20	18	يمنح مدير المدرسة المعلمين السلطة الكاملة لتنفيذ الواجبات المفوضة.	3.34	.898	متوسطة
5	19	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بأن لديهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	3.31	.967	متوسطة
1	20	يُوفر مدير المدرسة الفرصة لاتخاذ القرارات الإدارية باستقلالية.	3.30	.965	متوسطة
4	21	يُتيح مدير المدرسة للمعلمين ممارسة صلاحياتهم أثناء التفويض دون تدخل.	3.21	.925	متوسطة
8	22	يفضل المدير العمل بنفسه بدلاً من تفويض المهام للآخرين.	3.01	1.04	متوسطة
6	23	يُمكن مدير المدرسة المعلمين من التصرف بحرية عند وقوع مشكلة إدارية دون الرجوع له.	2.95	1.14	متوسطة
2	24	يُفوض لك مديرك بعض من صلاحياته الخاصة به.	2.74	1.17	متوسطة
			3.35	.689	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن درجة التفويض الإداري لمديري المدارس الثانوية العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.689). وكانت جميع الفقرات في متوسط حسابي متوسط، وتمثلت أعلى فقرات التفويض الإداري بدرجة

متوسطة الفقرة التي تنص على (يقوم مدير المدرسة بالاطلاع على سير المهام المفوضة وإعطاء ملاحظات) بمتوسط حسابي (3.66) في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (يُفوض لك مديرك بعض من صلاحياته الخاصة به) بمتوسط حسابي (2.74).

ويعزى المستوى المتوسط من التفويض الإداري لمديري المدارس الثانوية العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين إلى عدم التفويض الكامل للمعلمين، لشعور المديرين أن التفويض يسلب جزءاً من صلاحياتهم، أو ربما يعود لخوف المدير من عدم قيام المعلمين بالمهام المفوضة لهم على الوجه الأكمل، وهذه النتيجة تظهر أن هناك درجة من التفويض الإداري، ولكنها قد لا تكون بشكل كبير، وهذا يعني أن المديرين يقومون بتفويض بعض الصلاحيات، ولكن قد تحتاج هذه العملية إلى تطوير أو تحسين، وتأتي الفقرة التي تتعلق بالاطلاع على سير المهام المفوضة وتقديم الملاحظات بدرجة مرتفعة، وهذا يُشير إلى أن المديرين يشعرون بأهمية متابعة الأداء وتقديم التوجيه والتحفيز للمعلمين المفوضين، ومن جهة أخرى، تظهر الفقرة التي تتحدث عن تفويض بعض من صلاحيات المدير بمتوسط أقل، مما يشير إلى أن بعض المعلمين قد يشعرون بأنهم لا يتمتعون بدرجة كافية من التفويض.

يمكن مناقشة هذه النتائج عبر التأكيد على أهمية تعزيز التفويض الإداري بشكل أكبر، وضرورة تطوير استراتيجيات تفويض فعالة تعكس توجهات المديرين وتحقق أقصى استفادة من إمكانيات المعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من أبو مديغم (2021)، أشتيلي، (2019)، وسهاونة، (2018)، دراسة (Habiba, 2023) ، في حين أنها اختلفت مع كل من الزيود (2022) حيث كان مستوى التفويض مرتفعاً، وكذلك مع دراسة مانودو ورفاقه (Manundu, 2022) ، ودراسة أجا وأوكو (Aja & Oko, 2021)، وكذلك دراسة (Kongnyuy, 2020)

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى ممارسة المديرين للتفويض الإداري وفقاً لكل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وللإجابة عن هذا السؤال استخدم تحليل التباين المتعدد لاستجابات المبحوثين حول مدى ممارسة المديرين للتفويض الإداري وفق كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ويوضح ذلك الجدول (4):

جدول (4) تحليل التباين لقياس الفروق في درجة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في النقب تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النموذج	683433.86	6	113905.6	486.35	.001
الجنس	1478.689	1	1478.68	6.31	.01
المؤهل العلمي	1104.269	1	1104.269	4.715	.03
سنوات الخبرة	2694.03	3	898.012	3.834	.01
الخطأ (البواقي)	25528.136	109	234.203		
الكلية	708962.00	115			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تظهر البيانات في الجدول (4) أن جميع قيم ف المتعلقة بكل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة حيث بلغت قيم ف (6.31) و (4.71) و (3.83) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى ألفا ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه يوجد فروق في متوسط درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس العربية الثانوية في النقب تبعاً لكل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وبالنظر للمتوسطات الحسابية لمستوى التفويض الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، فإن المتوسط الحسابي للذكور (82.18) وهو أعلى من المتوسط الحسابي لدى المعلمات (74.14) فهذا يعني أن المعلمين الذكور يرون أن درجات التفويض الإداري التي يمارسها المدير أعلى من درجات التفويض التي تراها المعلمات الإناث.

ولعل هذا يعزى إلى أن المعلمين يشعرون بأن المديرين يعطونهم صلاحيات إدارية بدرجات أعلى من تلك التي تمنحها المديرات للمعلمات، حيث يستطيع المدير أن يوكل كثيراً من المهام للمعلمين، كونهم يستطيعون التواصل مع الطلبة والمجتمع المحلي بصورة أوسع من تلك التي تمنح للمعلمات، كون المعلمات لا يستطعن التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في بيئة النقب التي تحافظ على العادات والتقاليد بدرجة عالية، عدا عن أن المديرات لديهن ميول في هذه البيئة للاحتفاظ بالصلاحيات خشية على وظائفهن الإدارية، بعكس المديرين الذين يشعرون بأن لديهم فرص عمل مختلفة لو تخلوا عن الإدارة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حبيبية (Habiba, 2023) ودراسة أشنتيلي (2019) ودراسة (الزيود، 2022)، ودراسة أجا وأوكو (Aja & Oko, 2021) التي لم تجد فروقاً في درجات التفويض تعزى لجنس المعلم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة سهاونة (2018) التي أسفرت عن فروق في التفويض الإداري لصالح الذكور. وفيما يتعلق بالمؤهل العملي فتشير النتائج في الجدول عن وجود فروق في متوسطات درجات التفويض تعزى للمؤهل وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لحملة الشهادات العليا نجد أنه قد بلغ (81.2) وهي قيمة أعلى من المتوسط الحسابي لحملة درجة البكالوريوس حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (72.3) فإن هذا يشير إلى أن حملة الشهادات العليا يرون أن المديرين يمارسون التفويض الإداري بدرجة أعلى مما يراه حملة البكالوريوس.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى أنه نتيجة لمؤهل المعلم المرتفع فإن المديرين يشعرون بأنهم جديرون بالثقة وأنهم يستطيعون القيام بالمهام التي توكل إليهم، لذا فقد شعر المعلمون من حملة الشهادات العليا بأن المديرين يفوضون الصلاحيات بعكس المعلمين الذين يحملون مؤهلات أدنى، الذين يشعرون بأن المديرين لا يفوضون الصلاحيات بدرجات مرتفعة.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد أظهر الجدول (4) كذلك فروقاً في متوسطات درجات التفويض الإداري تعزى لسنوات الخبرة، ولغايات معرفة اتجاه الدلالة استخدم اختبار شيفيه للفروق البعدية والجدول الآتي (6) يبين نتائج اختبار شيفيه للفروق البعدية في مستوى ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الجدول (6) نتائج اختبار شيفيه للفروق البعدية في مستوى التفويض الإداري وفقا لسنوات الخبرة				
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	من 5-10 سنوات	من 10-15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من خمس سنوات	-	4.21	.45	*16.56
من 5-10 سنوات	4.21	-	3.76	*12.34
من 10-15 سنة	.45	3.76	-	*16.11
أكثر من 15 سنة	*16.56	*12.34	*16.11	-

تشير نتائج اختبار شيفيه في الجدول (6) إلى أنه توجد فروق في متوسطات التفويض الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لسنوات الخبرة وأن الفروق قد كانت دالة بين فئة (أكثر من 15 سنة) مع جميع الفئات الأخرى، ولما كان المتوسط الحسابي لفئة أكثر من 15 سنة هو الأعلى فإن هذا يشير إلى أن المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الطويلة يرون أن المديرين يقومون بالتفويض الإداري بدرجة أكبر من جميع فئات الخبرات القصيرة والمتوسطة.

ولعل ذلك يعزى إلى أنه مع زيادة الخبرة لدى المعلمين فإن المديرين يستطيعون أن يوكلوا لهم مهام وصلاحيات نظرا لتقنتهم بخبراتهم، مما أدى إلى أن المعلمين ذوي الخبرات الطويلة يشعرون بأن التفويض الإداري لدى المديرين بدأ مرتفعا بعكس ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سهاونة (2018) التي أسفرت عن فروق لصالح سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات.

الخلاصة:

بينت هذه الدراسة أن مستوى التفويض الإداري في المدارس الثانوية في منطقة النقب قد ظهر بدرجة متوسطة الأمر الذي يستدعي تدخلا على مستوى الوزارة لغايات تعزيز التفويض الإداري.

كما بينت النتائج أن هناك فروقا في مستوى التفويض الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى للجنس لصالح المعلمين الذكور، وأن هناك فروقا في مستوى التفويض الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا، وكذلك وجود فروق دالة إحصائيا لصالح ذوي الخبرة الطويلة، وهذه النتائج تستدعي إجراءات إدارية خاصة متعلقة بهذه المتغيرات المستقلة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يأتي:

1. ضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم على رعاية المديرين وتشجيعهم على التفويض الإداري، وبناء قدراتهم في المجال الإداري عبر دورات أثناء الخدمة.
2. أن يهتم المديرين بالمعلمين ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة، وأن يمنحهم صلاحيات بدرجات محددة؛ لأن من شأن ذلك أن يساهم في التطور المهني للمعلم والمدير معاً.
3. أن يعمل مديرو المدارس على بناء قدرات المعلمين وكفاياتهم عند تفويض الصلاحيات، ومنح السلطة الكاملة للمعلم المفوض، بمعزل عن شهادته العلمية، مع تقديم التغذية الراجعة للمعلم حول المهمة المنجزة.
4. ضرورة قيام الباحثين بإجراء دراسات وبحوث حول التفويض الإداري وربطه بمتغيرات أخرى، وفي بيئات أخرى.

المصادر والمراجع باللغة العربية

- أبو مديغم، عبد الكريم (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (22)، 163-181.
- أشتبلي، منال (2019). *تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
- بريزة، قرباص (2019). *نظام التفويض الإداري*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بو ضياف، الجزائر.
- بطاح، أحمد والطعاني، حسن (2016). *الإدارة التربوية رؤية معاصرة*، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- حريم، حسين (2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، عمان: دار الحامد للنشر.

- الحلو، عبد العزيز (2010). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخطيب، أريج (2020). عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- الدويش، عبد العزيز (2020). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- بسيوني، عبد الغني. (2000). التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، مصر
- ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الزيود، أحمد (2022). درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(43)، 42-61.
- سهاونة، روان (2018). دور مديري المدارس الثانوية في قسبة المفرق في تعزيز القيادة الذاتية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
- السواط، طلق (1999). الإدارة العامة، جدة: الناشر دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الشهري، عبد الله (2005). واقع ممارسة مديري المدارس تفويض صلاحيات للمعلمين، وعلاقتها بتحقيق فعالية المدارس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبها.
- طوقان، عامر (2018). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن.
- العطار، هيثم (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عليان، عبد الرحمن (2002). موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء- القواعد والتطبيق - القاهرة: مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء، أكتوبر 2002.
- العمامرة، محمد (2012). مبادئ الإدارة الأساسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة.
- القريوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان.
- قوز، عبد الله (2016). التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الماحي، محمد (2021). واقع التفويض الإداري في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 41 (4)، 33-52.
- المعايطه، عبد العزيز (2007). الإدارة المركزية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المكاوي، عاطف (2014). التفويض الإداري. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الهاجري، جبر (2006). ممارسة مديري مدارس مراحل التعليم العام للصلاحيات الممنوحة لهم بمحافظة الأحساء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

References

- Abu Madigham, A. (2021). The degree to which primary school principals in the Rahat region practice participatory leadership and its relationship to the level of motivation among teachers from the teachers' point of view. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, (22), 163-181.
- Aja-Okone, U. & Oko, N. (2021). Delegation of responsibilities by principals as a paragon for effective management of Secondary schools in Ebonyi State, Nigeria. *Journal of Current Issues in Social Services* 7(1): 102-111
- Al Shehri, A. (2005). *The reality of school principals' practice of delegating powers to teachers, and its relationship to achieving school effectiveness*, unpublished doctoral dissertation, Abha University.
- Al-Amayra, M. (2012). *Basic management principles*. Amman: Dar Al -Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Attar, H. (2012). *The extent of practicing administrative empowerment and its impact on teachers' creativity*. Unpublished master's thesis, College of Business Administration, Islamic University, Palestine.

- Al-Dawish, A. (2020). *Delegation of powers and their relationship to the level of performance in school administration*, Department of Educational Administration and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- Al-Hajri, J. (2006). *General education school principals' exercise of the powers granted to them in Al-Ahsa Governorate*. Unpublished master's thesis, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Helou, A. (2010). *The effect of delegating powers on developing employees' administrative skills*. Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Khatib, A. (2020). *Decision-making process in Palestinian public administration*. Unpublished master's thesis, College of Graduate Studies, Hebron University, Palestine.
- Al-Maaytah, A. (2007). *Central Administration in the Light of Contemporary Administrative Thought*. Amman, Al-Hamid Publishing House, Distribution.
- Al-Mahi, M. (2021). The reality of administrative delegation in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia. *Arab Journal of Management*, 41 (4), 33-52.
- Al-Makkawi, A. (2014). *Administrative authorization*. Cairo: Thebes Foundation for Publishing and Distribution.
- Al-Qaryouti, M. (2000). *Organizational behavior: A study of individual and collective human behavior in various organizations*, Dar Al-Shorouk, Amman.
- Al-Sawat, T. (1999). *General Administration*, Jeddah: Publisher Dar Hafez for Publishing and Distribution.
- Al-Zayoud, A. (2022). The degree of delegation of authority among basic and secondary school principals in the Mafraq district from the point of view of teachers. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(43), 42-61.
- Ashteli, M. (2019). *Delegation of powers and its relationship with administrative performance in secondary schools in Kuwait from principals' point of view*. (Unpublished master's thesis). Al-Bayt University, College of Educational Sciences, Jordan.
- Bassiouni, A. (2000). *Application to the Administrative Authority*, University House, Egypt
- Briza, Q. (2019). *Administrative delegation system* Unpublished master's thesis, Bou Diaf University, Algeria.
- Fleeh, F, & Abdel Majeed, M. (2005). *Organizational behavior in the management of educational institutions*, Amman, Dar Al Masirah.
- Goz, A. (2016). *Administrative empowerment and its impact on organizational loyalty*, Unpublished master's thesis, Sudan University of Science and Technology.
- Habiba S. (2023). Comparative analysis of the views of teachers and principals on factors responsible for poor delegation of responsibilities in Kogi State secondary schools. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)* 5(3),10-16.
- Hareem, H. (2004). *Organizational Behavior: The Behavior of individuals and groups in business organizations*. Amman. Al-Hamid Publishing House.
- Kongnyuy, P. (2020). Delegation of authority as a tool for effective secondary school management in the north west region of Cameroon. *International Journal of Education and Social Science Research* 3, (6), 271-281.
- Manundu, P.; Mulwa, J. & Mwanza, R. (2022). Delegation of duties as a principals' motivational practice on teacher retention in public secondary schools in Kamukunji sub county, Nairobi county Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research* 10, (1), (350-357).
- Parker, L. E. & Price, R. H. (2004). Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Worker's Sense of Control over Decision Making". *Human Relations*. 47, 911- 297.
- Rabie, H. (2006). *The successful school principal*, Arab Community Library for Publishing and Distribution.
- Sahawneh, R. (2018). *The role of secondary school principals in Kasbah Mafraq in enhancing self-leadership among their teachers*, Unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Faculty of Educational Sciences, Jordan.
- Toukan, A. (2018). *Strategic Planning*. Dar Al-Biruni for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.