



# تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية

د. عبدالعزيز بن سليمان بن عبدالرزاق الدويش

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية العلوم الاجتماعية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية

د.عبدالعزیز بن سلیمان بن عبدالرزاق الدویش

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

### ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية، والتعرف على معوقات تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية، وعلاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (٤٠) مشرفاً، إضافة إلى عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية في مدينة الرياض بنسبة (١٠%) وعددهم (١٢٠) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية.
- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوى ٠,٠٥) في محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية ترجع إلى متغير المؤهل العلمي لصالح متوسط درجات ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

## **Delegation of Authority and Its Relation to the Level of School Management Performance**

**Dr. Abdul Aziz Bin Suleiman Aldweesh**

Department of Administration and Educational Planning

Faculty of Social Sciences

Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

### **Abstract:**

#### **Summary of the study:**

The study Topic: The delegation of powers and its relationship to the level of performance in school management. Researcher: Dr.. Abdul Aziz Bin Suleiman Aldweesh The academic year: 2009/2010 ·The study goal was to identify the reality of the devolution of powers in school management, also it aimed to identify obstacles to devolution of powers in school management, as well as to identify the delegation of authority related to performance in school management. The sample consisted of all supervisors and school management's (40) supervisors, and managers as well as a sample of primary and middle schools and high schools in the city of Riyadh (10%) and number (120) director, researcher used the descriptive method of analysis, and resolution tool for the study.

**The study found:** the existence of statistically significant differences (at 0.05) between the occurrences of responses of study sample of managers and supervisors of the school administration for responding (strongly agree) for the words of the center of the reality of the devolution of powers management school there were statistically significant differences (at 0.05) responses between the occurrences of the study sample of managers and supervisors of the school administration for responding (strongly agree) for the words of the center of the obstacles that hinder the delegated authority of school management and a statistically significant differences (at 0.05) between the occurrences of responses of study sample of managers and supervisors of the school administration for response (strongly agree) for the words of the center of the delegation of authority related to performance in school management and there is no difference statistically (at 0.05) at the center of the reality of the devolution of powers Powers of school due to a variable of qualification for the average score with a bachelor degree or qualification. This means that the average qualified with a bachelor degree at the center of the reality of the devolution of powers in terms of top management school statistical counterpart with qualification Master and PhD.

**The study recommends the following:** school principals are selected on the basis of competence and experience, with the availability of a number of features leading decision-making process and take responsibility, the establishment of training courses on the accreditation process and how to employ them to develop and improve the educational process, apply the decentralized approach with the administrations of secondary schools, in order to give freedom the largest of these departments according to their needs.

## مقدمة:

عني موضوع الإدارة المدرسية باهتمام كبير في مجال الدراسات والأبحاث التربوية؛ لما لها من دور بارز في نجاح العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تنظم الجهودات البشرية وتنسقها لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتكمن أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة ذاتها التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بها، والتفاعلات التي تحدث في المدرسة خلال اليوم الدراسي، ودورها النشط في تنفيذ السياسة التعليمية.

والإدارة المدرسية الناجحة هي التي تحدد المعالم وترسم الخطط وترشد العاملين للعمل الصحيح، وتهدف إلى تطوير العملية التعليمية والتربوية بمستوى الأداء، وذلك من خلال إرشاد العاملين بمهامهم ومسؤولياتهم تجاه دورهم المناط بهم.

والتفويض مهارة من أهم مهارات الإدارة المدرسية، حيث يؤكد حسين (٢٠٠٤م) أن التفويض يعدُّ الوسيلة الوحيدة التي يمكن إنجاز الأعمال من خلالها، وفي نفس الوقت يعدُّ الطريقة الرئيسة للإفادة الكاملة من قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، تلك القدرات التي لا يمكن أن تستغل استغلالاً كاملاً بدون تفويض.

وتعدُّ عملية التفويض في بعض الدول المتقدمة أمراً حتمياً وليس ترفاً؛ وذلك لما يحققه التفويض من تحفيز، ورفع مستوى أداء الموظفين بمشاركتهم في مسؤولية تحقيق تقدم المدرسة واستقرارهم. وعلى العكس من ذلك تؤدي، البيروقراطية إلى بطء حركة العمل، وضياح كثير من الوقت.

وفي هذا السياق يشير مرسي (١٩٩٨م) إلى أن التفويض يساهم في تركيز مدير المدرسة على نواحي الإشراف الفعلية المتعددة كالزيارات، وتطوير أداء العاملين، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

وتشكل عملية التفويض في الإدارة المدرسية عنصراً مهماً وفاعلاً في تحقيق مبدأ اللامركزية في الإدارة، حيث أشارت عدة دراسات إلى أن بعض المديرين يسعى إلى

تركز الصلاحيات لديه فقط، وعدم الثقة في قدرات الآخرين، أو رغبة بعضهم في الاستحواذ بالسلطة. وهو ما أكدته دراسة الصغير (١٤٢٧هـ) أن عدداً من مديري المدارس يسعون إلى الاحتفاظ بالصلاحيات، والإمساك بزمام الأمور في كل صغيرة وكبيرة، ولا يثقون في قدرات الآخرين.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن عدم التفويض يؤثر على مستوى الأداء المدرسي، وذلك من خلال إهدار الطاقات والكوادر المؤهلة في الإدارة، وأن تركيز المسؤولية في يد شخص واحد يؤثر على أداء العمل، وتنعدم فيه الرؤية والأهداف المرجو تحقيقها.

### مشكلة الدراسة:

تعاني الإدارة المدرسية من تمركز السلطة في يد مدير المدرسة، وهو ما تشير إليه بعض الدراسات كدراسة الشهري (١٤٢٦هـ) بأن هناك ضعفاً في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين؛ مما يترتب عليه التأخر في إنجاز الأعمال، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وتأثيره على كفاءة الأداء داخل المؤسسة التعليمية، كما أشارت إلى ذلك دراسة العثمان (١٤٢٤هـ) بأن تركيز السلطة في يد الرئيس فقط يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل، وعلى العكس فإن التفويض يعمل على زيادة كمية العمل المنجز وتحسين الأداء. لذا فإن الباحث يرى أن مبدأ تفويض السلطة يعد أمراً ضرورياً لإنجاز الأعمال على الوجه الأفضل، وفق خطة عملية تساهم في توظيف التفويض لتحسين الأداء، وهو ما تؤكدته دراسة أحمد (١٩٩٦م) من أن عملية التفويض أصبحت مبدأ وأسلوباً إدارياً حديثاً لا يمكن الاستغناء عنه.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ما واقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية؟

- ما المعوقات التي تحد من عملية تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية؟
- ما علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى اختلاف (المؤهل، سنوات الخبرة، المرحلة، الدورات)؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية.
- التعرف على معوقات تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية.
- التعرف على علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الجانب الذي تتصدى لدراسته، حيث تسعى الدراسة لتطوير الإدارة المدرسية، وذلك من خلال كشف واقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية، حيث يعد التفويض عنصراً مهماً في الإدارة المدرسية، من حيث تسريع الإجراءات الإدارية، وعملية إصدار القرارات، والقضاء على البطء الإداري.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة: تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية.

**الحدود المكاني:** المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، وقسم الإدارة المدرسية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٣هـ / ١٤٣٤هـ.

### مصطلحات الدراسة:

يعرف حسين (٢٠٠٤م) التفويض Authorization بأنه: تخويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى، ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى.

ويعرف الباحث التفويض إجرائياً بأنه: منح مدير المدرسة بعض سلطاته وصلاحياته لمنسوبي المدرسة، وذلك لتمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير شؤون العمل، بما يتناسب والمهام الموكلة إليهم.

ويعرف مرسي (١٩٩٨م) الإدارة المدرسية School Management بأنها: كل نشاط منظم، ومقصود، وهادف، تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، وهي ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف العلمية التربوية.

ويعرف الباحث الإدارة المدرسية إجرائياً بأنه: مجموعة من المهام، والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة مع منسوبيه فتفاعل مع بعضها بغية تحقيق أهداف معينة.

ويعرف الباطين (١٩٩٤م، ص: ٦١) الأداء Performance: بأنها المسؤوليات، والواجبات، والأنشطة، والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. ويتبنى الباحث تعريف الباطين للأداء في دراسته الحالية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### مفهوم تفويض الصلاحيات:

يعرف مطاوع وآخرون (١٩٨٠م) تفويض الصلاحية: بأن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا التفويض لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوض الرئيس، إذ تستمر مسؤوليات الرئيس كما هي، ولو أخطأ المرؤوس في استخدام ما خُول من صلاحيات فإن الرئيس يكون مسؤولاً عما يترتب على الخطأ أمام الرئاسة الأعلى. باعتباره لم يحسن التقدير بتفويض صلاحيات لا تتناسب والقدرة الفعلية للمرؤوس، كما أنه لم يحسن الإشراف على مباشرة هذا المرؤوس للسلطات المفوضة إليه على الوجه السليم.

بينما يرى المعايطة (٢٠٠٧م) أن التفويض: هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، تلك القدرات التي لا يمكن أن تستغل استغلالاً كاملاً بدون تفويض.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن عملية تفويض الصلاحيات هي منح مدير المدرسة بعض مهامه الإدارية والفنية لبعض منسوبيه؛ بهدف إنجاز الأعمال، وإشراكهم في اتخاذ القرار.

وتأسيساً على ما تقدم فإن التفويض الذي يقوم به مدير المدرسة لمنسوبيه لا يعني تخليه عن المسؤولية كاملة، ويعضيه من المحاسبة وهكذا فإن المتابعة أمر حتمي للرئيس؛ للتأكد من أن التفويض يتم استخدامه بشكلٍ فاعل ومنظم.

وفي هذا السياق يرى عريفج (١٤٢٨هـ) أهمية حسن اختيار الأفراد المَفُوض لهم، مع مراعاة أن يكون التفويض مناسباً للمهام المسندة، ولديهم المهارة على الإفادة من هذه الصلاحية في رفع كفاء العمل والإنجاز.

## مستويات التفويض؛

بتناول الأدبيات الإدارية نجد أن هناك عدداً من مستويات التفويض، وتكاد تتفق هذه الأدبيات على أن مستويات التفويض تركز على البدء بالمستوى الأدنى، وتنتهي بالمستوى الأعلى. ومن هذه الأدبيات اختار الباحث بعض مستويات التفويض التي تتكون من ثلاثة مستويات كما ذكرها الصيرفي (١٤٢٣هـ) وهي:

### المستوى الأول؛

وفي هذا المستوى يكون التفويض مقتصراً على إصدار القرارات المتعلقة بالأداء، ومستويات الجودة المقبولة، حيث يعرف المرؤوس بما يجب أن يكون عليه أداءه من أعمال، وكيفية الأداء، ثم يتم التحرك التدريجي نحو السماح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم عن كيفية الأداء، ومناقشتهم فيما يبدون من أداء، وبعد فترة قصيرة من الزمن تكتشف قدرات المرؤوسين ورغباتهم في تحمل المزيد من المسؤولية، ثم يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الذي يليه للتفويض.

### المستوى الثاني؛

في هذا المستوى من التفويض يكون لدى المرؤوس القدرة على تقديم تقرير كيفية أداء العمل، والمدة التي يمكن بها إنجاز العمل، ومدى تطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعية، وبعد تجربة وخبرة يمكن الحكم على قدرة المرؤوس ورغبته في تحقيق المستوى المطلوب من الأداء ونقله إلى المستوى الأعلى.

### المستوى الثالث؛

في هذه المرحلة من مستوى الأداء يكون المرؤوس قد حقق مستوى عالياً من النضج الوظيفي، حيث يمنح المرؤوس جانباً من المسؤولية ومساحة من الحرية في صنع القرارات، ويقرر ما يجب عمله، وكيف يتم الأداء، وهنا يجب مساندة المرؤوسين في القرارات التي يتخذونها مع التنوع في درجة التأثير.

## مبادئ التفويض:

يقوم تفويض الصلاحيات على مجموعة من المبادئ التي تسهم في تعزيز وسائل نجاح التفويض، كما ذكرها الهاجري (١٤٢٦هـ)، وهي على النحو الآتي.

التفويض من حيث النتائج المنتظرة: وهو أن يجد مدير المدرسة نفسه أمام مجموعة من المهام والمسؤوليات، وفي ضوء هذه المهام يعمل المدير على تحديد الأهداف لهذه الأعمال، وآليات تنفيذها، وتفويض بعضاً من صلاحياته لبعض منسوبيه للقيام بإنجاز هذا العمل، وينتهي التفويض بنهاية المهمة الموكلة.

مبدأ إطلاق المسؤولية: وفي هذا المبدأ يكون المَفُوض مسؤولاً أمام المَفُوض مسؤولية غير محددة، ويكون الرئيس مسؤولاً أيضاً عن المهام والمسؤوليات لمرؤوسيه، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسؤولية، بيد أن هناك مواقف تُظهر أن هذا المَفُوض لم يوفق في أداء هذا العمل، أو أن الصلاحية التي فوضت غير مناسبة، وهنا يكون لزاماً على المَفُوض أن يتنازل عن هذه السلطة أو تركها.

مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: وهذا يعني أن السلطة هي المركز التي تعطي المكانة للمسؤول للقيام بمهامه، وإنجاز الأعمال بشكل مناسب. لذا فلا بد من التوازن بين الصلاحية مع المسؤولية الملقاة.

مبدأ وحدة القيادة: حتى يحقق التفويض أهدافه، لا بد أن تكون وحدة القيادة واحدة، والمرؤوس يتلقى التفويض من رئيس واحد، منعاً للازدواجية وتداخل المسؤوليات، وعدم التشتت. فإن تلقى الأوامر من أكثر من رئيس يؤثر على إنتاجية العمل.

## أنواع التفويض:

للتفويض أنواع وصور تختلف باختلاف مدارس الإدارة، بيد أن هناك أنواعاً يكاد يتفق عليها بعض المختصين في الإدارة مثل حبيش (١٩٩١م)، والنفيسة (٢٠٠١م)، وهي على النحو الآتي:

١. التفويض إلى أسفل: ويتم التفويض حسب المستوى، فالتفويض يبدأ من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى حسب الهيكل الإداري.
٢. التفويض الجانبي: فالتفويض يكون أفقياً على المستوى الموازي للإدارة، كما يقع بين الرؤساء المختصين في الفروع وسلطاتهم المركزية المختصة.
٣. التفويض الكامل والتفويض الجزئي: يكون التفويض كاملاً عندما يفوض الموظف السلطة كاملة.
٤. التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي: التفويض الرسمي يقوم الرئيس بتكليف الموظف كتابياً، ولا يحمل التفويض الطابع الرسمي عندما يكون شفويًا.
٥. التفويض البسيط: يعد التفويض بسيطاً عندما يفوض الرئيس جزءاً كبيراً من اختصاصاته إلى عددٍ من منسوبي المؤسسة، بهدف القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
٦. يمكن تصنيف التفويض الإداري استناداً إلى أساس موضوعي، يأخذ بعين الاعتبار محل التفويض ذاته، وينقسم التفويض تبعاً لذلك إلى: تفويض الاختصاص، وتفويض التوقيع، ويترتب على هذا التقسيم عدة نتائج أهمها: أن تفويض الاختصاص يؤدي إلى نقل الاختصاص إلى المفوض إليه، بما يمنع المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء سريان التفويض. أما تفويض التوقيع فلا يتضمن نقلاً للاختصاص، ولا يمنع الرئيس المفوض من ممارسة ذات الاختصاص رغم التفويض.

### معوقات التفويض:

وبالرغم من الفوائد التي تجنيها الإدارة نتاج التفويض، فإن هناك معوقات تقلل من فاعلية التفويض؛ وذلك نتيجة ممارسات، أو اتجاهات سلبية نحو التفويض. وقد لخصها المعايطة (٢٠٠٧م)، وحسين (٢٠٠٤م) فيما يلي:

١. تفضيل المدير الاحتفاظ بالسلطة واتخاذ القرارات بنفسه.
٢. عدم ثقة المدير في مرؤوسيه وخوفه من الفشل.
٣. خوف المدير من فقدان النفوذ والقوة.

- ٤ . عدم كفاءة المدير، وعدم معرفته بما ينبغي تفويضه وما يجب الاحتفاظ به.
- ٥ . يخشى المدير أن يفهم الآخرون أن تفويضه للصلاحيحة دلالة على ضعفه.
- ٦ . إن بعض الإداريين يخلط بين السلطة الإدارية والمكانة الاجتماعية، فلا يتخلى عن بعض سلطاته حفاظاً على هيئته الاجتماعية.
- ٧ . عدم اقتناع الجمهور مع المؤسسة بأن شخصاً آخر غير الرئيس يملك بعض صلاحياته، فيتم التجاوز إلى المدير الذي فوض صلاحياته، مما يجعل الشخص الذي تم تفويض الصلاحيات له يشكك في نفاذ عملية التفويض.
- ٨ . منح المزيد من المسؤوليات والسلطات لفرد أو مجموعة بعينها قد لا يتناسب مع ظروف العمل في المدرسة، مما يحبط همم الآخرين.
- ٩ . عدم وجود رقابة ومتابعة من المدير على ما تم تفويضه ومنحه من سلطات ومسؤوليات قد يضع مسار التنفيذ في مهبط الريح دون ضوابط.
- ١٠ . عدم محاسبة من يقصر ويسئ استغلال السلطات الممنوحة ويهمل في تحمل المسؤوليات، وبالتالي يخل بمستوي تحقيق النتائج المرجوة.

### مفهوم الأداء:

عرف البابطين (١٩٩٤م، ص: ٦١) الأداء: بأنه المسؤوليات، والواجبات، والأنشطة، والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

ويعرف العثمان (١٤٤٢هـ) الأداء بأنه تأدية العاملين الأعمال المسندة إليهم بكفاءة حيث تتفق مع متطلبات طبيعة العمل لتحقيق الرضا التام للمنظمة والمستفيدين.

كما يعرف حنفي (١٩٩٠م، ص: ١٢) الأداء بأنه: " قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".

وفي ضوء ما سبق من تعريفات فإن العوامل المؤثرة على الأداء كما لخصها الظرف (١٩٩٤م) تكمن في الآتي:

١. الموظف: وما يمتلكه هذا الموظف من معارف، ومهارات، واهتمامات، وقيم، واتجاهات.

٢. الوظيفة: وما تتسم به من متطلبات، واحتياجات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

٣. الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة – التي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي – إلى كفاءة في الأداء.

### عناصر الأداء:

يبرز آل الشيخ (١٩٩٤م) عناصر الأداء في الآتي:

١. المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتشمل المهارة، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.

٢. نوعية العمل: وتشمل الدقة، والنظام، والإتقان، والبراعة، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم العمل وتنفيذه، والتحرر من الأخطاء.

٣. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

٤. المثابرة: ويدخل فيها التفاني، والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

### أسلوب تقييم الأداء:

ذكر عسكر (د ت) عدة أساليب لتقييم الأداء ملخصها فيما يلي:

١. **التقييم بالنتائج**: وفي هذا الأسلوب يتم تقييم أداء الفرد في ضوء ما حققه من نتائج خلال فترة زمنية محددة، وهذا يتطلب أن توضع للفرد أهداف قابلة للقياس في بداية فترة التقييم.

٢. **التقييم بالصفات**: ويقيم الفرد على أساس صفاته الشخصية مثل الولاء للمنظمة، التعاون، المبادرة، الطموح، العدالة، تحمل المسؤولية، وتشمل عملية التقييم العوامل المتعلقة بعمل الفرد كمعرفته بالعمل، القدرة على التخطيط ومتابعة العمل، القدرة على اتخاذ القرارات.

٣. **التقييم على أساس وظائف الإدارة**: ويقيم المدير على أساس قدرته على ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابه .

٤. **التقييم غير الرسمي**: يتم تقييم الأساليب الثلاثة السابقة بصورة دقيقة تستخدم فيها مقاييس معينة بهدف التوصل إلى نتائج صحيحة . بيد أن التقييم غير الرسمي يعتمد كلياً على التقييم الشخصي من خلال ملاحظة الفرد في عمله، وتستخدم هذه الطريقة عادة في المنظمات الصغيرة .

#### **الدراسات السابقة:**

دراسة سكوت (١٩٩٩م) وهي بعنوان حالة لفهم المديرين والمعلمين لموضوع المشاركة في سلطة اتخاذ القرار. وهدف فيها إلى التعرف على مدى مشاركة المديرين والمعلمين في اتخاذ القرار المشترك. وتوصلت إلى أن هناك اتفاقاً بين المديرين والمعلمين على التفاهم في اتخاذ قرار موحد، أما في مجال التفويض والصلاحية فهناك اختلاف بين المديرين والمعلمين، حيث أكد المديرين وجود التفويض، بينما عينة الدراسة من المعلمين ترى أن التفويض ضعيف.

دراسة لوفتي (٢٠٠٠م) حول " استطلاع آراء المعلمين حول سلوك التفويض والعلاقات لدى مديرهم ". والتي هدفت إلى التعرف على وجهات نظر المعلمين تجاه مديرهم في عملية ممارسة التفويض. وتوصلت إلى أن هناك فروقاً في عملية التفويض، جاءت لصالح المديرين الأصغر سناً، كما تبين من نتائج الدراسة أن مديرات المدارس أكثر توظيفاً لمهارة التفويض من المديرين.

دراسة حورية البوسعيدي (٢٠٠١م) عن التفويض المتوقع والفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان. وهدفت إلى التعرف على التفويض الفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظر مساعديهم والمعلمين الأوائل، واختلاف هذه الوجهات باختلاف المسمى الوظيفي للمساعدين والمعلمين الأوائل، وجنسهم وخبراتهم، ومناطقهم التعليمية. وتوصلت إلى أن معظم مساعدي مديري المدارس والمعلمين الأوائل يرون أن المديرين يلتزمون بأسس التفويض، ويمارسونه بشكل كبير. كما أشارت إلى أن معظم مساعدي مديري المدارس والمعلمين الأوائل يصفون صعوبات التفويض الفعلي لسلطة مدير المدرسة بأنها موجودة بشكل متوسط.

دراسة السهلي (١٤٢١هـ) مقارنة لواقع صلاحيات مديري المدارس بالتعليم العام الحكومي والأهلي للبنين، وهدفت إلى التعرف على واقع صلاحيات مديري المدارس بالتعليم العام والأهلي للبنين بالمدينة المنورة، وجدة، ومكة المكرمة، والطائف، وتوصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم العام، ونظرائهم من مديري مدارس التعليم الأهلي في مجال النواحي المالية، حيث يرى مديرو مدارس التعليم العام أنهم يمارسون صلاحياتهم تجاه النواحي المالية بدرجة أكبر مما يراه مديرو مدارس التعليم الأهلي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المرحلة الابتدائية وبقية المراحل في ممارسة صلاحيات النواحي المالية.

دراسة القريوتي (٢٠٠٣م) عن اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات، والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. فقد هدفت إلى التعرف على طبيعة فهم شاغلي الوظائف القيادية لموضوع تفويض السلطة، بالإضافة إلى التعرف على ما يمكن عمله من أجل تفويض السلطة، وممارستها بشكل فعال بما يخدم عملية التطوير الإداري، وتوصلت إلى تفهم كبير من قبل شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت بأهمية تفويض الرؤساء لبعض السلطات

لمرؤسيهم، وأهمية ذلك؛ من أجل سرعة الإنجاز، وتقليل عقبات التنفيذ. كما يعتقد بعض شاغلي الوظائف القيادية بأن التفويض يمثل نوعاً من التهديد لمراكزهم القيادية. بالإضافة إلى غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع عملية التفويض.

دراسة الشهرى (١٤٢٦هـ) عن واقع ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين وعلاقته بتحقيق فعالية المدرسة. والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات مدير المدرسة لعملية تفويض الصلاحيات للمعلمين، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحد من تفويضهم، والكشف عن علاقة التفويض بتحقيق فعالية المدرسة، والتعرف على أهم الصلاحيات التي يرى المديرون والمعلمون إمكانية تفويضها للمعلمين، والفروق بين وجهات نظر مديري المدارس والمعلمين نحو ممارسة التفويض، تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق فعالية المدرسة في ضوء ممارسة المدرسة لعملية التفويض. كما توصلت إلى أن هناك ضعفاً في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين، وأن أبرز معوقات التفويض هو خوف المدير من الأخطاء التي قد تقع عند التفويض، وانشغال المعلمين بمهامهم، وقيام وكيل المدرسة بالأعمال المراد القيام بها، كذلك فإن المديرين أكثر ممارسة لتفويض الصلاحيات الفنية من المديرات من وجهة نظر العينة.

دراسة الهاجري (١٤٢٦هـ) عن ممارسة مديري مدارس مراحل التعليم العام للصلاحيات الممنوحة لهم، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس للصلاحيات الإدارية والفنية الممنوحة لهم، كما يراها المديرون والمعلمون، والتعرف على مدى الاختلاف بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، وتوصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون صلاحياتهم الكلية بدرجة متوسطة، كما أنه يحق للمدير نقل المعلم المقصر حسب مبررات مقنعة، وتوفير بديل في أقرب وقت، كما يحق للمدير عدم اعتماد الأجازة المرضية للمعلمين إذا كانت غير مقنعة.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

### وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة يتبين الآتي:

١. أن هناك شبه اتفاق بين الدراسات السابقة على أهمية موضوع تفويض الصلاحيات في عملية التطوير وسرعة انجاز العمل.
٢. أن جميع الدراسات السابقة عن التفويض أجريت في التعليم العام عدا دراسة القريوتي، فقد أجريت على جميع الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت.
٣. اتفاق الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة.
٤. أن غالبية الدراسة الحالية أجريت في بيئة محلية عدا دراسة القريوتي والبورسعيدي أجريتا في بيئة عربية، ودراسة سكوت ولوفني في بيئة غربية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في عرض مشكلة الدراسة الحالية، وتصميم أداة الدراسة، ومعرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمناقشة وتحليل النتائج، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

### منهج الدراسة وإجراءاتها:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تكمن في التعرف على واقع التفويض في الإدارة المدرسية وأثره على مستوى الأداء، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي عرفه العساف (٢٠١٠م) بأنه: ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث: طبيعتها، ودرجة وجودها، فقط دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة، أو استنتاج الأسباب مثلاً.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض وعددهم (٤٠) مشرفاً، إضافة إلى جميع مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية.

في مدينة الرياض وعددهم (١٢٠٠) مديراً، حسب إحصائية إدارة تقنية المعلومات (١٤٣٣هـ) بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض.

### عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (٤٠) مشرفاً. حصل الباحث منهم على (٣٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وبما أن حجم مجتمع الدراسة من المديرين في مراحل التعليم كبير فقد ذكر (العساف، ٢٠١٠م، ص ١٠٠) بأن الباحث يلجأ لاستخدام الطريقة العشوائية لاختيار العينة إذا كان عدد أفراد مجتمع الدراسة كبيراً نظراً لما تتطلبه من جهد ووقت كبيرين". وقد قام الباحث باختيار العينة الملائمة لأغراض الدراسة وهي العينة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (ستيفن ثامبسون) وبذلك يكون حجم العينة هو (١٢٠) مديراً. وحصل الباحث على (١٠٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من أصل (١٢٠) مديراً.

### أداة الدراسة:

في ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة، واستقراء الواقع قام الباحث بإعداد استبانة للتعرف على واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية لقياس هذا الواقع، والتعرف على المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، بالإضافة إلى دراسة علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية. وتكونت هذه الاستبانة من قسمين: تناول الأول منها البيانات الشخصية، أما الثاني فتناول محاور الاستبانة، حيث تضمن هذا القسم (٥٦) عبارة، وهذه العبارات وزعت على ثلاثة محاور هي:

١. واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية: وتكون من (٢٤) عبارة.
٢. المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات: وتكون من (١٤) عبارة.
٣. علاقة التفويض بمستوى الأداء: وتكون من (١٨) عبارة.

وقد تم إعداد الاستبانة على أساس أن يجاب على جميع عبارات الاستبانة بإحدى الاستجابات الخمس التالية: (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق،

غير موافق بشدة). وتأخذ الاستجابات الخمس السابقة الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

وقد قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على (٨) من المحكمين ذوي الرأي والتخصص في التربية وعلم النفس، للحكم على مدى وضوح كل عبارة، وشموليتها، ودقتها، ومدى انتماؤها للمحور الفرعي الذي تقيسه أو تنتمي إليه، وقد قدموا بعض الآراء والتعديلات التي استفاد منها الباحث في تعديل صياغة بعض عبارات الاستبانة. وبعد ذلك تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتم حساب ثبات الاستبانة وصدقها على النحو التالي:

### أولاً: ثبات الاستبانة

(١) تم حساب ثبات عبارات استبانة واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية

بطريقتين:

(أ) حساب معامل ألفا ل كرونباخ Alpha-Cronbach لعبارات كل محور فرعي على حدة (بعد عبارات كل محور فرعي)، وفي كل مرة يتم حذف درجات إحدى العبارات من الدرجة الكلية للمحور الفرعي. وأسفرت تلك الخطوة عن أن جميع العبارات ثابتة، حيث وُجد أن معامل ألفا لكل عبارة أقل من، أو يساوي معامل ألفا العام للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

(ب) حساب معاملات الارتباط بين درجات العبارة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة. وُجد أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، مما يدل على الاتساق الداخلي وثبات عبارات الاستبانة، والجدول رقم (٢) يوضح معاملات ثبات عبارات الاستبانة بالطريقتين السابقتين.

(٢) حساب ثبات المحاور الفرعية للاستبانة:

تم حساب ثبات المحاور الفرعية، والثبات الكلي للاستبانة بطريقتين: الأولى عن طريق معامل ألفا، والثانية عن طريق معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ل سبيرمان-

براون Spearman-Brown. والجدول التالي يوضح معاملات ثبات المحاور الفرعية لاستبانة واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية بهاتين الطريقتين:

### جدول (١)

#### معاملات ثبات المحاور الفرعية للاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	
			معامل ألفا ل كرونباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ل سبيرمان- براون
١	واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية	٢٤	٠,٩٥٢	٠,٩١٦
٢	المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية	١٤	٠,٨٧١	٠,٧٠٤
٣	علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية	١٨	٠,٩٤٤	٠,٩٢٧

#### ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معاملات ثبات المحاور الفرعية لأداة الدراسة بالطريقتين (معامل ألفا، معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ل سبيرمان- براون Spearman-Brown) معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على الثبات الكلي لمحاور الاستبانة.

#### ثانياً: صدق عبارات أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك في حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، باعتبار أن بقية عبارات المحور محكاً للعبارة. والجدول التالي يوضح معاملات ثبات عبارات استبانة واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية وصدقها:

## جدول (٢)

### معاملات ثبات عبارات استبانة الدراسة وصدقها

المحور	رقم العبارة	معامل ألفا	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالمحور عند حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للمحور
واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية	١	٠,٩٥١	*٠,٣٠	*٠,٢٧
	٢	٠,٩٥٤	*٠,٣٨	*٠,٢٧
	٣	٠,٩٥٤	*٠,٦٣	*٠,٥٩
	٤	٠,٩٤٩	*٠,٢٩	*٠,٢٦
	٥	٠,٩٥١	*٠,٢١	*٠,١٨
	٦	٠,٩٥٣	*٠,٧٩	*٠,٧٦
	٧	٠,٩٥٤	*٠,٦٩	*٠,٦٦
	٨	٠,٩٤٩	*٠,٤٢	*٠,٣٩
	٩	٠,٩٤٩	*٠,٢٨	*٠,٢٤
	١٠	٠,٩٥٠	*٠,٧٩	*٠,٧٦
	١١	٠,٩٥١	*٠,٧٨	*٠,٧٦
	١٢	٠,٩٤٩	*٠,٧٤	*٠,٧١
	١٣	٠,٩٤٧	*٠,٦٥	*٠,٦٣
	١٤	٠,٩٤٩	*٠,٨١	*٠,٧٩
	١٥	٠,٩٥١	*٠,٩٠	*٠,٨٩
	١٦	٠,٩٥٢	*٠,٨٢	*٠,٧٩
	١٧	٠,٩٤٨	*٠,٦٩	*٠,٦٧
	١٨	٠,٩٤٨	*٠,٥٨	*٠,٥٣
	١٩	٠,٩٤٧	*٠,٨٩	*٠,٨٧
	٢٠	٠,٩٤٨	*٠,٨٧	*٠,٨٥
	٢١	٠,٩٤٩	*٠,٩٠	*٠,٨٨
	٢٢	٠,٩٤٨	*٠,٨٤	*٠,٨١
	٢٣	٠,٩٥١	*٠,٧٩	*٠,٧٦
	٢٤	٠,٩٥٤	*٠,٨٦	*٠,٨٤
معامل ألفا العام للمحور		٠,٩٥٢		

المحور	رقم العبارة	معامل ألفا	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية	١	٠,٨٦٣	*٠,٥٩	*٠,٥٣
	٢	٠,٨٦٤	*٠,٥٩	*٠,٥١
	٣	٠,٨٥٨	*٠,٦٨	*٠,٦١
	٤	٠,٨٦٤	*٠,٥٨	*٠,٥٠
	٥	٠,٨٥٦	*٠,٧١	*٠,٦٤
	٦	٠,٨٥٨	*٠,٦٨	*٠,٦١
	٧	٠,٨٥٦	*٠,٧١	*٠,٦٥
	٨	٠,٨٦٢	*٠,٦١	*٠,٥٣
	٩	٠,٨٦٠	*٠,٦٦	*٠,٦٠
	١٠	٠,٨٦٧	*٠,٥١	*٠,٤٤
	١١	٠,٨٥٧	*٠,٧١	*٠,٦٣
	١٢	٠,٨٦٩	*٠,٥٤	*٠,٤٢
	١٣	٠,٨٦٦	*٠,٥٣	*٠,٤٥
	١٤	٠,٨٧١	*٠,٥٠	*٠,٣٨
معامل ألفا العام للمحور		٠,٨٧١		
علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية	١	٠,٩٤١	*٠,٧١	*٠,٦٨
	٢	٠,٩٤٠	*٠,٧٤	*٠,٧١
	٣	٠,٩٣٩	*٠,٧٨	*٠,٧٥
	٤	٠,٩٣٨	*٠,٨٣	*٠,٨٠
	٥	٠,٩٣٨	*٠,٨٢	*٠,٧٩
	٦	٠,٩٣٨	*٠,٨٢	*٠,٨٠
	٧	٠,٩٣٨	*٠,٨٦	*٠,٨٣
	٨	٠,٩٣٩	*٠,٧٩	*٠,٧٦
	٩	٠,٩٤١	*٠,٦٩	*٠,٦٥
	١٠	٠,٩٣٨	*٠,٨٥	*٠,٨٣
	١١	٠,٩٣٨	*٠,٨٥	*٠,٨٣

المحور	رقم العبارة	معامل ألفا	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
	١٢	٠,٩٣٩	*٠,٨١	*٠,٧٨
	١٣	٠,٩٤٧	*٠,٥٧	*٠,٤٩
	١٤	٠,٩٤١	*٠,٦٨	*٠,٦٥
	١٥	٠,٩٤٠	*٠,٧٥	*٠,٧٣
	١٦	٠,٩٤٤	*٠,٥٩	*٠,٥٣
	١٧	٠,٩٤٩	*٠,٤٣	*٠,٣٥
	١٨	٠,٩٤٢	*٠,٦٤	*٠,٥٩
معامل ألفا العام للمحور		٠,٩٤٤		

\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

### ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا لكل عبارة أقل من، أو يساوي معامل ألفا العام للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، أي أن تدخل العبارة لا يؤدي إلى انخفاض معامل ثبات المحور الذي تنتمي إليه، وأن استبعادها يؤدي إلى خفض هذا المعامل، وهذا يشير إلى أن جميع العبارات ثابتة.
- أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة (في حالة وجود درجة العبارة في الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على الاتساق الداخلي، وثبات جميع عبارات الاستبانة لدى عينة الدراسة من مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية.
- أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة (في حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه) دالة إحصائياً، إما عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على صدق جميع عبارات الاستبانة لدى عينة الدراسة من مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية.

## الأساليب الإحصائية:

تم استخدام عدة أساليب إحصائية للتحقق من ثبات أداة الدراسة. وصدقها وتحليل بياناتها، وهذه الأساليب هي: معامل ألفا ل كرونباخ، ومعامل الارتباط ل بيرسون، ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، والتكرارات والنسب المئوية لتحديد عدد الموافقة أو عدمها، ونسبتها لكل عبارة من عبارات الاستبانة، واختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>)، والمتوسطات الحسابية، واختبار (ت) T-test، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار أقل فرق دال LSD .

## النتائج والمناقشة:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما واقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية؟

تم استخدام اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) Chi Square لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية على عبارات محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، وكذلك تم استخدام المتوسط الحسابي Mean، ويوضح الجدول التالي نتائج هذا السؤال بالتفصيل:

### جدول (٣)

الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية على عبارات محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، وكذلك تم

استخدام المتوسط الحسابي Mean

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	موافق غير موافق	غير موافق بشدة	قيمة كا <sup>٢</sup>	المتوسط
١	يشكل مدير المدرسة المجالس واللجان المدرسية.	٨٦	٤٣	٣	٢	٠	*١٤٢,٤	٤,٥٩
		٦٤,٢	٣٢,١	٢,٢	١,٥	٠,٠		
٢	يوزع الأعمال والمهام على العاملين بالمدرسة.	٥٩	٢١	١٩	١٨	١٧	*٣٦,٦	٤,٧٦
		٤٤,٠	١٥,٧	١٤,٢	١٣,٤	١٢,٧		
٣	يُحدّد المعلم المنقول من المدرسة.	٩٦	٣٢	٢	٤	٠	*٤٨,٧	٣,٦٥
		٧١,٦	٢٣,٩	١,٥	٣,٠	٠,٠		

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	قيمة كا <sup>2</sup>	المتوسط
٤	يمنح العاملین بالمدرسة إجازات اضطرارية.	١٠٢	٣٢	٠	٠	٠	*١٧٢,٣	٤,٦٤
		٧٦,١	٢٣,٩	٠,٠	٠,٠	٠,٠		
٥	يقوم أداء المعلمين بالمدرسة.	٩١	٣٩	٢	١	١	*٢٣٢,٠	٤,٦٣
		٦٧,٩	٢٩,١	١,٥	٠,٧	٠,٧		
٦	يخفض البرنامج الزمني للحصة الدراسية عند نقص المعلمين.	٥٦	٣٤	١١	٢٢	١١	*٥٣,٢	٣,٧٦
		٤١,٨	٢٥,٤	٨,٢	١٦,٤	٨,٢		
٧	يعمل مدير المدرسة على نقل بنود المصنف وفقاً لمصلحة المدرسة.	٦٥	٤٣	١٤	١١	١	*١٠٤,٥	٤,١٩
		٤٨,٥	٣٢,١	١٠,٤	٨,٢	٠,٧		
٨	يحدد مدير المدرسة فترة الاختبارات الشهرية.	٣٩	٦٥	٢١	٨	١	*٩٩,٢	٣,٩٩
		٢٩,١	٤٨,٥	١٥,٧	٦,٠	٠,٧		
٩	يقوم المدير بزيارات منظمة للمعلمين.	٥٩	٥٣	١٩	٣	٠	*٦٤,٨	٤,٢٥
		٤٤,٠	٣٩,٦	١٤,٢	٢,٢	٠,٠		
١٠	يمكن المدير من زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الضرورة.	٥٤	٢٩	١٨	١٥	١٨	*٣٨,٨	٣,٦٤
		٤٠,٣	٢١,٦	١٣,٤	١١,٢	١٣,٤		
١١	يمتلك صلاحية السماح للمعلمين في المشاركات الداخلية ) لقاءات . ندوات . مؤتمرات).	٥٠	٣٣	١٧	٢٥	٩	*٣٧,٠	٣,٦٧
		٣٧,٢	٢٤,٦	١٢,٧	١٨,٧	٦,٧		
١٢	يسمح مدير المدرسة للطلاب متكرري الرسوب وكبار السن (مواصلة الدراسة . تحويلهم لمدارس أخرى).	٤٢	٣٨	٢٠	١٨	١٥	*٢٤,٢	٣,٥٧
		٣٢,١	٢٨,٤	١٤,٩	١٣,٤	١١,٢		
١٣	يمنح الحوافز المادية والمعنوية للطلاب	٦٢	٤٧	١٣	١٠	٢	*١٠٢,٠	٤,١٧
		٤٦,٣	٣٥,١	٩,٧	٧,٥	١,٥		
١٤	يختار مدير المدرسة الوكيل الذي يعمل معه.	٧٣	٢٦	٥	٢٢	٨	*١١١,٤	٤,٠٠
		٥٤,٥	١٩,٤	٣,٧	١٦,٤	٦,٠		
١٥	يختار مدير المدرسة المؤسسة التي ستتولى الصيانة.	٣٢	٢٤	٢٠	٢٥	٢٣	٤,٦	٢,٩٨
		٢٣,٩	١٧,٩	١٤,٩	١٨,٧	٢٤,٦		
١٦	يملك إقناع الجراءات التربوية على الطلاب.	٥٧	٣٢	١٥	١٥	١٥	*٥٠,٦	٣,٧٥
		٤٢,٥	٢٣,٩	١١,٢	١١,٢	١١,٢		
١٧	يرشح المدير المعلمين للدورات التدريبية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية	٦٣	٥٧	٩	٢	٣	*١٣٨,٨	٤,٣١
		٤٧,٠	٤٢,٥	٦,٧	١,٥	٢,٢		
١٨	يستقبل المدير الهبات والهدايا المقدمة للمدرسة.	٣١	٣٧	٢٦	١٢	٢٨	*١٢,٨	٣,٢٣
		٢٣,١	٢٧,٦	١٩,٤	٩,٠	٢٠,٩		
١٩	يختار المعلمين لمدرسته.	٢٨	٣٢	١١	١٧	٤٦	*٢٧,٧	٢,٨٤
		٢٠,٩	٢٣,٩	٨,٢	١٢,٧	٣٤,٣		

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	قيمة كا <sup>٢</sup>	المتوسط
٢٠	يعين العاملین بالمدرسة وفقاً للاحتياج على وظائف البند.	٢٩	٣٠	١٩	٦	٥٠	*٣٩,١	٢,٨٧
		%	٢١,٦	٢٢,٤	١٤,٢	٣٧,٣		
٢١	يملك صلاحية ترقية العاملين على الكادر الإداري في المدرسة عند استحقاقهم للترقية.	٣٥	٣٠	٧	١٤	٤٨	*٤٠,٤	٢,٩٣
		%	٢٦,١	٢٢,٤	٥,٢	٣٥,٨		
٢٢	يلغي حصص النشاط لاستثمارها في حصص أخرى.	٤١	١٩	٢٠	٣٢	٢٢	*١٣,٤	٣,١٩
		%	٣٠,٦	١٤,٢	٢٣,٩	١٦,٤		
٢٣	يشترك مدير المدرسة في عضوية استئجار مبنى المدرسة المكلف بإدارتها.	٦٢	١٩	١٧	١٥	٢١	*٥٨,٥	٣,٦٤
		%	٤٦,٣	١٤,٢	١٢,٧	١١,٢		
٢٤	يشترك في عضوية لجنة إعداد مقايضة ترميم المبنى المدرسي.	٤٩	٢٦	١٥	١٧	٢٧	*٢٧,٢	٣,٤٠
		%	٣٦,٦	١٩,٤	١١,٢	٢٠,١		
الدرجة الكلية للمحور								٣,٧٨

ت = التكرار % = النسبة المئوية للتكرار \* دال عند مستوى (٠,٠٥)

### ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة)، على عبارات محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية. أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية يوافقون بشدة وبدلالة إحصائية على واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية المتضمن في العبارات الـ (١٨) السابقة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية؛ لأنها عبارات تتعلق بمهام مدير المدرسة واختصاصاته، ومن الطبيعي أن يقوم بمثل هذه المهام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصغير (١٤٢٧هـ).

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق) على عبارتي محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، وهما: يحدد مدير المدرسة فترة

الاختبارات الشهرية، يستقبل المدير الهبات والهدايا المقدمة للمدرسة. أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية يوافقون بدلالة إحصائية على واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية المتضمن في العبارتين السابقتين. ويرجع الباحث ذلك إلى الظروف التي تمر بها بعض المدارس من تأخر وصول المعلمين، وفتح بعض المدارس المحدثه، أو تأخر استلام بعض الكتب، مما يجعل مدير المدرسة يتخذ مثل هذه الخطوة الإجرائية، كذلك بتقبل مدير المدرسة الهبات والهدايا وفقاً لتعاميم وتعليمات تنظم آلية الاستقبال، خاصة مع عدم وجود ميزانيات مخصصة للمدارس.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (غير موافق بشدة) على ثلاث عبارات من محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية وهي: يختار المعلمين لمدرسته، يعين العاملين بالمدرسة وفقاً للاحتياج على وظائف البند، يملك صلاحية ترقية العاملين على الكادر الإداري في المدرسة عند استحقاقهم للترقية. أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لا يوافقون بشدة وبدلالة إحصائية على واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية المتضمن في العبارات الثلاث السابقة. ويمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة غير موافق بشدة على عبارات محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية بأن هذه النتائج منطقية، وتماشى مع الواقع؛ لأن مدير المدرسة ليس من اختصاصه اختيار المعلمين لمدرسته، أو تعيين العاملين بالمدرسة على وظائف البند، كما أنه ليس لديه صلاحية ترقية العاملين على الكادر الإداري في المدرسة؛ لأن كل هذه الصلاحيات تكون لدى سلطات أعلى من مدير المدرسة، مثل إدارة شؤون الموظفين بإدارة التربية والتعليم.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية على عبارة واحدة من عبارات محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، وهي: يختار مدير المدرسة المؤسسة التي ستتولى الصيانة. أي أنه يوجد تقارب بين نسب موافقة، وعدم موافقة أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية على هذه العبارة.

■ أن متوسط الدرجة الكلية لمحور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية لدى أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية يساوي (٣,٨٧)، ويقع هذا المتوسط في مدى الاستجابة موافق الذي يمتد من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢، مما يشير إلى أن عينة المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية يوافقون بوجه عام على المحور الأول وهو: واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية.

### السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: ما المعوقات التي تحد من عملية تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية؟

تم استخدام اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) Chi Square لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية على عبارات محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، وكذلك تم استخدام المتوسط الحسابي Mean، والجدول التالي يوضح نتائج هذا السؤال بالتفصيل:

## جدول (٤)

الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية على عبارات محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، وكذلك تم استخدام المتوسط الحسابي Mean

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	قيمة كاي <sup>٢</sup>	المتوسط
١	حساسية بعض القرارات التي يتم التفويض فيها.	٣٨	٦٠	٣٢	٣	٠	٤٩,٣	٣,٩٩
	%	٢٨,٤	٤٤,٨	٢٤,٦	٢,٢	٠,٠		
٢	عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.	٤٩	٤٧	٢١	١٤	٣	*٦٢,١	٣,٩٣
	%	٣٦,٦	٣٥,١	١٥,٧	١٠,٤	٢,٢		
٣	عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤسين.	٥٤	٥٠	١٨	٩	٣	*٨٣,٥	٤,٠٧
	%	٤٠,٣	٣٧,٣	١٣,٤	٦,٧	٢,٢		
٤	عدم وجود نظام واضح للتفويض.	٧٤	٣٩	١٤	٤	٣	*١٣٥,٣	٤,٣٢
	%	٥٥,٢	٢٩,١	١٠,٤	٣,٠	٢,٢		
٥	قلة وسائل الاتصال والإشراف والرقابة للسلطات.	٤١	٥٥	١٥	١٦	٧	*٦١,٤	٣,٨٠
	%	٣٠,٦	٤١,٠	١١,٢	١١,٩	٥,٢		
٦	عدم التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية.	٣٦	٥٦	٢٦	١٠	٦	*٦١,٧	٣,٧٩
	%	٢٦,٩	٤١,٨	١٩,٤	٧,٥	٤,٥		
٧	عدم القدرة على تحمل أخطاء الآخرين.	٣١	٥٦	٢٢	٢٥	٠	*٢١,٤	٣,٦٩
	%	٢٣,١	٤١,٨	١٦,٤	١٨,٧	٠,٠		
٨	تخوف بعض	٤٩	٦١	٩	١٢	٣	*١٠٣,٢	٤,٠٥

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	قيمة كا <sup>٢</sup>	المتوسط
	المرؤوسين من تحمل مسؤولية التفويض.	٣٦,٦	٤٥,٥	٦,٧	٩,٠	٢,٢		
٩	قصور برامج التدريب المقدمة لمدير المدرسة.	٥٧	٥٥	١٣	٩	٠	*٦٠,٧	٤,١٩
		٤٢,٥	٤١,٠	٩,٧	٦,٧	٠,٠		
١٠	عدم وجود نظام للحوافز لقبول التفويض وتحمل المسؤولية.	٧٢	٤٨	١١	١	٢	*١٥٠,١	٤,٤٠
		٥٣,٧	٣٥,٨	٨,٢	٠,٧	١,٥		
١١	رغبة المدير في الاحتفاظ بالسلطة.	٢٤	٤٥	٢٦	٢٥	١٤	*١٨,٩	٣,٣٠
		١٧,٩	٣٣,٦	١٩,٤	١٨,٧	١٠,٤		
١٢	نظرة البعض إلى أن التفويض هدر للوقت وهروب من المسؤولية.	١٨	٤٤	١٩	٤٢	١١	*٣٤,١	٣,١٢
		١٣,٤	٣٢,٨	١٤,٢	٣١,٣	٨,٢		
١٣	عدم توافر الخبرة لدى المرؤوسين لإنجاز الأعمال.	٢٠	٧٠	٢٩	١٣	٢	*١٠١,٦	٣,٦٩
		١٤,٩	٥٢,٢	٢١,٦	٩,٧	١,٥		
١٤	عدم قناعة مدير المدرسة بجودى التفويض.	٢٤	٣٥	٣٧	٢٩	٩	*١٨,٧	٣,٢٧
		١٧,٩	٢٦,١	٢٧,٦	٢١,٦	٦,٧		
	الدرجة الكلية للمحور							٣,٨٢

ت = التكرار % = النسبة المئوية للتكرار \* دال عند مستوى (٠,٠٥)

## ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، وهي: عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤسين، عدم وجود نظام واضح للتفويض، قصور برامج التدريب المقدمة لمدير المدرسة، عدم وجود نظام للحوافز لقبول التفويض وتحمل المسؤولية. أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية يوافقون بشدة، وبدلالة إحصائية على المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية المتضمنة في العبارات الخمس السابقة. ويمكن تبرير وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة يرجع إلى أن عملية التفويض لا يمكن أن تتم من خلال بيئة مدرسية غير مستقرة، خاصة مع التنقلات التي تتم أثناء العام الدراسي، مما يربك سير العملية التعليمية والتربوية، بالإضافة إلى غموض بعض آليات العمل التي تحدد أساليب التفويض، وكثرة التعاميم التي تجعل التفويض في بعض الأحيان عديم الجدوى، وقد يعزى ذلك إلى غياب نظام الحوافز التشجيعية لعملية التفويض. وتتفق هذه النتائج مع دراسة النوخاني (١٤٢٤هـ)، ودراسة آل زمانا (٢٠٠١م) اللتين تشير نتائجهما إلى أن ضعف التفويض ينطلق من عدم وجود نظام محفز يشجع الرؤساء على التفويض.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق) على عبارات محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية التالية: حساسية بعض القرارات التي يتم التفويض فيها، قلة وسائل الاتصال والإشراف والرقابة للسلطات، عدم التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية، عدم القدرة على تحمل

أخطاء الآخرين، تخوف بعض المرؤوسين من تحمل مسؤولية التفويض، رغبة المدير في الاحتفاظ بالسلطة، نظرة البعض إلى أن التفويض هدر للوقت وهروب من المسؤولية، عدم توافر الخبرة لدى المرؤوسين لإنجاز الأعمال. ويرجع الباحث ذلك إلى أن عملية التفويض عملية إنسانية، وتتطلب من المفوض أن يكون على قدر من الكفاءة والمسؤولية، والتعرف على الجوانب الشخصية والإنسانية لمرؤوسيه، ودقة المعلومات قبل اتخاذ القرار المناسب، كما يرى الباحث أن خوف بعض المديرين من نتائج عملية التفويض ترجع لصداقات خارج إطار العمل، أو تهرباً من المسؤولية.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق إلى حد ما) على عبارة واحدة من محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية وهي: عدم قناعة مدير المدرسة بجدوى التفويض.

■ أن متوسط الدرجة الكلية لمحور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية لدى أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية يساوي (٣,٨٣)، ويقع هذا المتوسط يقع في مدى الاستجابة موافق الذي يمتد من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢، مما يشير إلى أن عينة المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية يوافقون بوجه عام على المحور الثاني (المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية).

### السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: ما علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية؟.

تم استخدام اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) Chi Square لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية على عبارات محور علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، وكذلك تم استخدام المتوسط الحسابي Mean، والجدول التالي يوضح نتائج هذا السؤال بالتفصيل:

## جدول (٥)

الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية على عبارات محور علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، وكذلك تم استخدام المتوسط الحسابي Mean

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	قيمة كا <sup>٢</sup>	المتوسط
١	يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية.	٥٢	٧٢	١٠	٠	٠	*٤٤,٨	٤,٣٦
		٣٨,٨ %	٥٣,٧	٧,٥	٠,٠	٠,٠		
٢	يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد.	٦١	٧٠	٣	٠	٠	*٥٩,٢	٤,٤٣
		٤٥,٥ %	٥٢,٢	٢,٢	٠,٠	٠,٠		
٣	يسهم في توفير الانسجام والتجانس بين أفراد العمل.	٥٦	٧٣	٢	٣	٠	*١١٩,١	٤,٣٦
		٤١,٨ %	٥٤,٥	١,٥	٢,٢	٠,٠		
٤	يجعل الأهداف واضحة.	٥٤	٧٥	٢	٣	٠	*١٢١,٣	٤,٣٤
		٤٠,٣ %	٥٦,٠	١,٥	٢,٢	٠,٠		
٥	يسهل عملية الاتصال والتواصل مع العاملين	٧٣	٥٤	٤	٣	٠	*١١٢,٩	٤,٤٧
		٥٤,٥ %	٤٠,٣	٣,٠	٢,٢	٠,٠		
٦	يسهم التفويض في زيادة الإنتاجية.	٨٨	٣٩	٤	٣	٠	*١٤٣,٣	٤,٥٨
		٦٥,٧ %	٢٩,١	٣,٠	٢,٢	٠,٠		
٧	يعمل التفويض على تحسين جودة العمل المنتج.	٧٢	٥٣	٦	٣	٠	*١٠٥,٩	٤,٤٥
		٥٣,٧ %	٣٩,٦	٤,٥	٢,٢	٠,٠		
٨	يسهم التفويض في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.	٧٧	٤٦	٧	٤	٠	*١٠٨,١	٤,٤٦
		٥٧,٥ %	٣٤,٣	٥,٢	٣,٠	٠,٠		
٩	يسهم التفويض في صنع القيادات الإدارية.	٨٠	٤٦	٨	٠	٠	*٥٨,١	٤,٥٤
		٥٩,٧ %	٣٤,٣	٦,٠	٠,٠	٠,٠		
١٠	يعمل التفويض على تحقيق مبدأ روح التعاون والمبادرة.	٧٢	٥٣	٦	٣	٠	*١٠٥,٩	٤,٤٥
		٥٣,٧ %	٣٩,٦	٤,٥	٢,٢	٠,٠		
١١	يزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف.	٦٤	٦١	٦	٣	٠	*١٠٠,٧	٤,٣٩
		٤٧,٨ %	٤٥,٥	٤,٥	٢,٢	٠,٠		
١٢	يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي.	٥٩	٦٩	٦	٠	٠	*٥١,٣	٤,٤٠
		٤٤,٠ %	٥١,٥	٤,٥	٠,٠	٠,٠		

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	قيمة كا <sup>2</sup>	المتوسط
١٢	التفويض يقلل من نسبة الأخطاء الإدارية والفنية.	٥٢	٤٢	٢٧	١٣	٠	*٢٦,٢	٣,٩٩
	%	٣٨,٨	٣١,٣	٢٠,١	٩,٧	٠,٠		
١٤	يسهم التفويض في تدريب العاملين على مهام جديدة.	٧٥	٥٥	٤	٠	٠	*٦٠,٠	٤,٥٣
	%	٥٦,٠	٤١,٠	٣,٠	٠,٠	٠,٠		
١٥	يزيد التفويض من ثقة المرؤوسين برئيسهم.	٧٣	٦١	٠	٠	٠	١,١	٤,٥٤
	%	٥٤,٥	٤٥,٥	٠,٠	٠,٠	٠,٠		
١٦	يخفف التفويض من تعقيد بعض الإجراءات الإدارية وتبسيطها.	٧٠	٥٤	٨	٢	٠	*١٠,٣	٤,٤٢
	%	٥٢,٢	٤٠,٣	٦,٠	١,٥	٠,٠		
١٧	يشبع التفويض الحاجات النفسية.	٦٠	٥٠	١٨	٦	٠	*٥٨,٨	٤,٢٢
	%	٤٤,٨	٣٧,٣	١٣,٤	٤,٥	٠,٠		
١٨	انعدام الإدارة المركزية في مبدأ التفويض.	٦٩	٤٨	١٧	٠	٠	*٣٠,٦	٤,٣٩
	%	٥١,٥	٣٥,٨	١٢,٧	٠,٠	٠,٠		
٤,٤٠	الدرجة الكلية للمحور							

ت = التكرار % = النسبة المئوية للتكرار \* دال عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية وهي: يسهل عملية الاتصال والتواصل مع العاملين، يسهم التفويض في زيادة الإنتاجية، يعمل التفويض على تحسين جودة العمل المنتج، يسهم التفويض في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، يسهم التفويض في صنع القيادات الإدارية، يعمل التفويض على تحقيق مبدأ روح التعاون والمبادرة، يزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف، التفويض يقلل من نسبة الأخطاء الإدارية والفنية، يسهم التفويض في تدريب العاملين على مهام جديدة، يزيد التفويض من ثقة المرؤوسين برئيسهم، يخفف

التفويض من تعقيد بعض الإجراءات الإدارية وتبسيطها، يشيع التفويض الحاجات النفسية، انعدام الإدارة المركزية في مبدأ التفويض. ويمكن تفسير ذلك بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة موافق بشدة على عبارات محور علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية إلى قناعة أفراد الدراسة بأن الحس الإداري الذي يملكه المدير، والمهارة التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي من خلال اتباع الأساليب العلمية والمنهجية في عملية التفويض، كل ذلك له انعكاسات على أداء الإدارة المدرسية.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق) على عبارات محور علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية وهي: يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد، يسهم في توفير الانسجام والتجانس بين أفراد العمل، يجعل الأهداف واضحة، يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي.

■ أن غالبية عبارات محور علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، كانت الفروق لصالح الاستجابة موافق مثل: يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد، يسهم في توفير الانسجام والتجانس بين أفراد العمل، جعل الأهداف واضحة، يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين والمشرفين بأهمية التفويض، وأنه يسهم في عملية تحقيق الانسجام بين فريق العمل، وينمي الجوانب القيادية لدى المفوض.

■ أن متوسط الدرجة الكلية لمحور علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية لدى أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية

يساوي (٤,٤٠)، ويقع هذا المتوسط في مدى الاستجابة موافق بشدة الذي يمتد من ٤,٢ إلى ٥، مما يشير إلى أن عينة المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية يوافقون بشدة بوجه عام على المحور الثالث: علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية.

### السؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى اختلاف (المؤهل، الدورات، المرحلة، سنوات الخبرة، الوظيفة)، تم استخدام:

اختبار (ت) T-test لدراسة الفروق في محاور الدراسة التي ترجع إلى متغيري: المؤهل العلمي والحصول علي دورات في تفويض الصلاحيات.

تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA One-Way لدراسة الفروق في محاور الدراسة التي ترجع إلى متغيرات: المرحلة الدراسية، والوظيفة، وسنوات الخبرة، في مجال العمل.

اختبار أقل فرق دال LSD لتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً التي يسفر عنها تحليل التباين، والجدول التالي توضح نتائج هذا السؤال بالتفصيل:

### جدول (٦)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة باختلاف (المؤهل، الدورات، المرحلة، سنوات الخبرة، الوظيفة)

المتغير	المحاور	المجموعات الفرعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)
المؤهل العلمي	واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية	ماجستير ودكتوراه	١٧	٨٠,٠	١٨,١	*٢,٢٨
		بكالوريوس	١١٧	٩٢,٢	٢٠,٩	
	المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية	ماجستير ودكتوراه	١٧	٥٨,٢	٨,٥	*٢,٣٢
		بكالوريوس	١١٧	٥٣,٠	٨,٧	

المتغير	المحاور	المجموعات الفرعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)
	علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية	ماجستير ودكتوراه	١٧	٨٤,٩	٥,٨	*٣,٩٥
		بكالوريوس	١١٧	٧٨,٥	٨,٨	
الحصول علي دورات في تفويض الصلاحيات	واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية	نعم	٤٨	٨٧,٧	١٩,٤	١,٢ غير دالة
		لا	٨٦	٩٢,٣	٢١,٧	
	المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية	نعم	٤٨	٥٣,٩	٩,٣	٠,٣ غير دالة
		لا	٨٦	٥٣,٥	٨,٦	
	علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية	نعم	٤٨	٨٠,٦	٨,٠	١,٣ غير دالة
		لا	٨٦	٧٨,٦	٩,١	

\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

### ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوى ٠,٠٥) في محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية ترجع إلى متغير المؤهل العلمي لصالح متوسط درجات ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس، أي أن متوسط ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس في محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية أعلى بدلالة إحصائية من نظيره لدى ذوي المؤهل العلمي ماجستير ودكتوراه.
- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوى ٠,٠٥) في محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية ترجع إلى متغير المؤهل العلمي لصالح متوسط درجات ذوي المؤهل العلمي ماجستير ودكتوراه، أي أن متوسط ذوي المؤهل العلمي ماجستير ودكتوراه في محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية أعلى بدلالة إحصائية من نظيره لدى ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

▪ وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوى ٠,٠٥) في محور علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية ترجع إلى متغير المؤهل العلمي لصالح متوسط درجات ذوي المؤهل العلمي ماجستير ودكتوراه، أي أن متوسط ذوي المؤهل العلمي ماجستير ودكتوراه في محور علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية أعلى بدلالة إحصائية من نظيره لدى ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

▪ لا يوجد فرق دال إحصائياً في المحاور الثلاثة (واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية) ترجع إلى متغير الحصول على دورات في تفويض الصلاحيات، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات الحاصلين، وغير الحاصلين على دورات في تفويض الصلاحيات، وذلك في المحاور الثلاثة.

### جدول (٧)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لدراسة الفروق في محاور الدراسة التي ترجع إلى متغيرات: المرحلة الدراسية، والوظيفة، وسنوات الخبرة في مجال العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
المرحلة الدراسية <sup>١</sup>	بين المجموعات	٥٧٠,٣	٢	٢٨٥,١	٠,٦ غير دالة
	داخل المجموعات	٤٥٢٤٦,٥	٩٧	٤٦٦,٥	
المعوقات التي تعوق تفويض	بين المجموعات	٥٢,٦	٢	٢٦,٣	٠,٤ غير دالة

(١) عند حساب الفروق في محاور الدراسة التي ترجع إلى متغير المرحلة الدراسية تم الاقتصار على عينة مديري المدارس بالمراحل الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)، وتم استبعاد عينة مشرفي الإدارة المدرسية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
السلطات بالإدارة المدرسية	داخل المجموعات	٦٩٦٦,٢	٩٧	٧١,٨	
	بين المجموعات	٣٣١,١	٢	١٦٥,٦	٢,٣
علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية	داخل المجموعات	٧٠١٩,٦	٩٧	٧٢,٤	غير دالة
	بين المجموعات	١٨٤٨,٣	٣	٦١٦,١	١,٤
واقع تفويض السلطات بالإدارة المدرسية	داخل المجموعات	٥٦٤٩٠,٢	١٣٠	٤٣٤,٥	غير دالة
	بين المجموعات	٦٣,٩	٣	٢١,٣	٠,٣
المعوقات التي تعوق تفويض السلطات بالإدارة المدرسية	داخل المجموعات	١٠٢٦٩,٧	١٣٠	٧٩,٠	غير دالة
	بين المجموعات	٧٤٦,١	٣	٢٤٨,٧	*٣,٤
علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية	داخل المجموعات	٩٤٠٦,٧	١٣٠	٧٢,٤	
	بين المجموعات	٨٢٢,٠	٣	٢٧٤,٠	٠,٦
واقع تفويض السلطات بالإدارة المدرسية	داخل المجموعات	٥٧٥١٦,٥	١٣٠	٤٤٢,٤	غير دالة
	بين المجموعات	٩٥,٠	٣	٣١,٧	٠,٤
المعوقات التي تعوق تفويض السلطات بالإدارة المدرسية	داخل المجموعات	١٠٢٣٨,٦	١٣٠	٧٨,٨	غير دالة
	بين المجموعات	٥٨٧,٧	٣	١٩٥,٩	٢,٦
علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية	داخل المجموعات	٩٥٦٥,١	١٣٠	٧٣,٦	غير دالة

\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

▪ لا توجد فروق دالة إحصائياً في المحاور الثلاثة (واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية) ترجع إلى متغير المرحلة الدراسية، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات مديري المراحل الثلاث في المحاور الثلاثة.

▪ لا توجد فروق دالة إحصائياً في المحاور الثلاثة (واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية) ترجع إلى متغير سنوات الخبرة في مجال العمل، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات ذوي سنوات الخبرة المختلفة في المحاور الثلاثة.

▪ لا توجد فروق دالة إحصائياً في المحورين (واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية) ترجع إلى متغير الوظيفة، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات مديري المدارس بالمراحل الثلاث ومشرفي الإدارة المدرسية في هذين المحورين.

▪ وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) في المحور (علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية) ترجع إلى متغير الوظيفة. ولتحديد اتجاه هذه الفروق تم اختبار أقل فرق دال LSD كما بالجدول التالي:

### جدول (٨)

نتائج اختبار أقل فرق دال LSD للمقارنات المتعددة لتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات مديري المدارس بالمراحل الثلاث ومشرفي الإدارة المدرسية في محور (علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية)

المتغير	المجموعات الفرعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين			
					١	٢	٣	٤
الوظيفة	١- مدير مدرسة ثانوية	٢٢	٧٩,٩	٧,١	-			
	٢- مدير مدرسة متوسطة	٣٨	٧٩,٦	٧,٩	٠,٣	-		

المتغير	المجموعات الفرعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين			
					١	٢	٣	٤
٣- مدير مدرسة ابتدائية		٤٠	٧٦,٠	٩,٦	٣,٩	٣,٦	-	
٤- مشرف إدارة مدرسية		٣٤	٨٢,٣	٨,٥	٢,٤	٢,٧	*٦,٣	-

\* تشير إلى أن الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

### ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوى ٠,٠٥) بين متوسطي درجات مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدرسة الابتدائية في محور (علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية) لصالح متوسط درجات مشرفي الإدارة المدرسية، أي أن متوسط درجات مجموعة مشرفي الإدارة المدرسية في محور (علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية) أعلى بدلالة إحصائية من نظيره لدى مجموعة مديري المدرسة الابتدائية.
- أن بقية الفروق في محور (علاقة التفويض بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية) التي ترجع إلى متغير الوظيفة (مدير مدرسة ثانوية، مدير مدرسة متوسطة، مدير مدرسة ابتدائية، مشرف إدارة مدرسية) لم تصل إلى حد الدلالة الإحصائية.

### توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى عدد من التوصيات التالية:

- اختيار مديري المدارس على أساس الكفاءة والخبرة، مع توافر عدد من السمات القيادية كعملية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- إقامة دورات تدريبية حول عملية التفويض، وكيفية توظيفها لتطوير العملية التعليمية والتربوية وتحسينها.
- تطبيق منهج اللامركزية مع إدارات المدارس بهدف إعطاء حرية أكبر لهذه الإدارات وفقاً لاحتياجاتها.

▪ تشجيع المديرين على ممارسة تفويض صلاحياتهم للعاملين تحت إدارتهم من الأكفاء.

▪ منح الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع على عملية التفويض.

▪ التوصيف الدقيق والمكتوب لتحديد السياسات الإدارية التي تسهم في عملية التفويض.

▪ تدريب المرؤوسين لإعدادهم إعداداً جيداً قادراً على تحمل بعض الأعباء

الإدارية، وتقديم الحوافز التشجيعية التي تدفع المديرين والمرؤوسين لأداء العمل بروح معنوية مرتفعة.

### كما توصي الدراسة بإجراء الدراسات المستقبلية التالية:

▪ إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية مثل: تفويض الصلاحيات وعلاقتها

بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية في مدارس البنات.

▪ التفويض وفاعليته في أداء العمل بالمدارس.

▪ تفويض الصلاحيات وعلاقته برفع الروح المعنوية للعاملين.

▪ دور التفويض في تنمية المهارات الإدارية للمرؤوسين في مدارس التعليم العام.

\* \* \*

## مراجع الدراسة:

١. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (١٤٣٣هـ). إدارة تقنية المعلومات، الرياض.
٢. آل الشيخ، عبد الملك عبد الله (١٩٩٤م)، المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
٣. آل زامانا، عبد الله (٢٠٠١م)، معوقات السلطة: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة نجران، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٤. أحمد، محمد (١٩٩٦م)، تفويض الاختصاصات الإدارية، مجلة الإبداع، عدد ٤، القاهرة.
٥. البابطين، سلطان (١٩٩٤م) "تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية: دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
٦. البورسعيدي، حورية (٢٠٠١م)، التفويض المتوقع الفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
٧. حبيش، فوزي (١٩٩١م)، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
٨. حسين سلامة (٢٠٠٤م)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة، دار الفكر، الأردن، عمان.
٩. حنفي، محمد (١٩٩٠م)، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
١٠. الرشود، سعد (١٤٢٠هـ)، اتجاهات طلاب المرحلة الثانوية نحو العنف، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١١. السهلي، منير (١٤٢١هـ)، دراسة مقارنة لواقع صلاحيات مديري المدارس بالتعليم العام الحكومي والأهلي للبنين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، فرع جامعة الملك عبد العزيز بالمدينة المنورة، المدينة.

١٢. الشهري، عبد الله (١٤٢٦هـ). واقع ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين وعلاقته بتحقيق فعالية المدرسة (دراسة ميدانية في محافظة النماص)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية. أبها.
١٣. الصغير، علي (١٤٢٧هـ). واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
١٤. الصيرفي محمد (١٤٢٣هـ). الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان.
١٥. الظرف، عبدالرحمن (١٩٩٤م). أثر الحوافز على أداء أفراد حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
١٦. العتيبي، عاتض (٢٠٠٨م). موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة. جده.
١٧. العثمان، محمد (١٤٢٤هـ) تفويض السلطة وأثرها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
١٨. عريفيج، سامي (١٤٢٨هـ). الإدارة التربوية المعاصرة، ط٣، دار الفكر، عمان.
١٩. العساف، صالح (٢٠١٠م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: مكتبة العبيكان، الرياض).
٢٠. عسكر، سمير أحمد (د ت). أصول الإدارة، دار القلم، دبي.
٢١. القربوني، محمد (٢٠٠٣). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، دورية معهد الإدارة، مجلد ٤٣، عدد ٢، الكويت.
٢٢. مرسي، محمد (١٩٩٨م). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب.
٢٣. مطاوع، إبراهيم، عصمت، حسن، أمينة أحمد (١٩٨٠). الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة.
٢٤. المعايطه، عبدالعزيز (٢٠٠٧م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان.

٢٥. النفيسة، عبد المجيد (٢٠٠١)، سلطة الإدارة في التفويض بالاختصاص في المملكة، بحوث دبلوم دراسات الأنظمة الرياض: معهد الإدارة العامة، الرياض.
٢٦. النوخاني، دولة (١٤٢٤هـ)، واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
٢٧. الهاجري، جبر (١٤٢٦هـ)، ممارسة مديري مدارس مراحل التعليم العام للصلاحيات الممنوحة لهم بمحافظة الأحساء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض.

28. Lovette.Otis;Watts. Susie; Hood.&Joanne.2- An Investigation Of Teachers Perceptions of Their Principals Delegation and Relationships Behavior. The University of Louisiana at Monroe.USA. (2000) .
29. Adams, Edward Scot (1999) A case study of teachers and principals perceptions involvement.influence.and authority in shared decision-making Unpublished Doctoral Dissertation. north Carolina at chapel hill. University USA.

\* \* \*