



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد

أنس محمد عبد الله الدييس
(قسم أصول التربية / تخصص " إدارة تربوية "

إشراف

أ.د/ حامد احمد محمد شحاته
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ مهنى محمد ابراهيم غنايم
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية

أنس محمد عبد الله الديس

• ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية ، ولتحقيق أهداف البحث ، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يعتمد على وصف الظواهر ذات العلاقة بمتغير الدراسة وتحليلها، بهدف التعرف على واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية ، وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، قام الباحث ببناء استبانة لجمع البيانات بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها؛ حيث تم وضع فقرات مرتبطة بواقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية ؛ وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من جزئين على النحو الآتي: الجزء الأول: تضمن بيانات أولية عن عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية)، والجزء الثاني: يشمل فقرات الاستبانة حسب أبعادها. وقد تكونت من محور رئيس والمجالات تحت المحور الأول: واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية عدد (٤) مجالات، المجال الأول: تفويض المدير للمهام الإدارية (١٠) مفردات، والمجال الثاني: تفويض المدير للمهام الفنية (٩) مفردات، والمجال الثالث: تفويض المدير للمجال الاجتماعي (١١) مفردة، والمجال الرابع: تفويض المدير للمجال التشريعات (٧) مفردات. وقد توصل البحث إلى وضع تصور بمعايير التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية.

Abstract

The aim of the research was to identify the reality of the practice of administrative delegation among government school principals in the Northern Jordan Valley District in the Hashemite Kingdom of Jordan. To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive approach for its suitability to the nature of this study, which is the approach that depends on describing and analyzing the phenomena related to the study variable, with the aim of identifying the reality of the practice of administrative delegation among government school principals in the Northern Jordan Valley District in the Hashemite Kingdom of Jordan. After reviewing the theoretical literature and previous studies, the researcher constructed a questionnaire to collect data in order to achieve the study objectives and answer its questions; Paragraphs related to the reality of the practice of administrative delegation among government school principals in the Northern Jordan Valley District in the Hashemite Kingdom of Jordan were placed; The study tool in its final form consisted of two parts as follows: Part One: It included primary data about the study sample in light of the following variables (gender, educational qualification, years of administrative experience), and Part Two: It

includes the questionnaire paragraphs according to their dimensions. It consisted of a main axis and areas under the first axis: the reality of the practice of administrative delegation among the principals of government schools in the Northern Jordan Valley District in the Hashemite Kingdom of Jordan, number (4) areas, the first area: the principal's delegation of administrative tasks (10) items, the second area: the principal's delegation of technical tasks (9) items, the third area: the principal's delegation of the social field (11) items, and the fourth area: the principal's delegation of the legislative field (7) items. The research reached a vision of the standards of administrative delegation among the principals of government schools in the Northern Jordan Valley District in the Hashemite Kingdom of Jordan.

• مقدمة:

تعد الإدارة جزءاً أساسياً في حياة الإنسان منذ وجوده على الأرض، حيث تشمل كل قرار أو تنظيم أو تسهيل لمهمة سواء في المنزل أو في العمل، وتزداد أهمية الإدارة في المجتمعات الحديثة مع تزايد وتعقيد الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، فكل عمل يحتاج إلى إدارة فعّالة، تتكيف مع التغيرات والتطورات الحياتية، وتعتمد المجتمعات المزدهرة على إدارات ملهمة توفر الظروف والإمكانات اللازمة للنمو والتقدم.

وقد اختلفت الإدارة الحديثة عن سابقتها، حيث أصبحت مهنة مستقلة تتمتع بنظرياتها ومبادئها الخاصة التي تسهم في الارتقاء بمستوى العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ومع التقدم التكنولوجي، زادت أهمية الإدارة بشكل ملحوظ، مما أدى إلى ظهور أنماط إدارية جديدة ومتطورة تُساعد في الوصول إلى الأهداف بفعالية وسرعة. (عطوي، ٢٠١٤، ٢٨).

ثم أصبحت الإدارة تتوسع لتشمل مجالات التربية التي نالت مكانة رفيعة في المجتمعات، ويظهر ذلك من خلال الاهتمام بمواد التدريس والمناهج وأساليب التعليم، حيث ترتبط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالإطار البيئي الذي نشأت فيه وانتمت إليه (آدم، ٢٠١٤، ٣٧).

ويعد التفويض الإداري فناً يمكن من تحقيق الأهداف المخطط لها بفاعلية وكفاءة ضمن الموارد المتاحة، فهو يتفاعل مع المرؤوسين والبيئة المحيطة، ويساهم في تطوير معارف ومهارات الأفراد، كما يُعزز قدرة المرؤوسين على اتخاذ قرارات إيجابية وصائبة تصب في مصلحة العمل والموظفين مما يتضمن تحقيق أهداف العمل.

كما أنه عملية ضرورية في جميع المؤسسات ويجب أخذها بعين الاعتبار، نظراً للمهام العديدة والضغوطات التي تواجه الإدارة عند توزيع المهام، حيث يصبح تنفيذ العمل أكثر سهولة وتيسير مما يقلل من الأعباء ويُسرّع من إنجاز الأعمال، ورغم ذلك لا يعني أن المدير يتجاهل الأمور عند توزيع المهام، فهو يبقى المسؤول الأول والأخير عن تنفيذ الأعمال ويتولى التخطيط ومتابعة المرؤوسين لضمان تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد (المكاوي، ٢٠١٥، ٦٤).

فأصبح تفويض الصلاحيات أمراً بالغ الأهمية نظراً لدوره الواضح في التمييز والارتقاء والتطور، ولكي يتمكن مدير المدرسة من تحقيق التفويض يجب أن يتنافس مع المدارس الأخرى لتعزيز الإبداع، من خلال استثمار الطاقات البشرية، هذا يُساعده على الوصول إلى الأهداف التربوية بسرعة وبجهد أقل، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الاحترافية.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال عمل الباحث معلماً في وزارة التربية والتعليم الأردنية فقد لاحظ أن هناك ضرورة ملحة لإجراء دراسة في لواء الأغوار الشمالية في الأردن للكشف عن واقع

التفويض الإداري، لما للمدير والمعلم من مكانة رفيعة ومستوى عال ومؤثر في المجتمع، وقدرتهم على تحليل المواقف وفهم السلوك الإنساني، وبذلك سوف يتمثل البحث الحالي في التعرف على واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة في معرفة واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية.

مشكلة البحث:

لقد تعددت الإدارات وتطورت في مختلف المجالات، مما جعل لكل عمل مدير مسؤول عن تنظيم وتوجيه الأمور، وفي السياق التربوي يُعتبر مدير المدرسة العنصر الأساسي في قيادة العملية التعليمية وتطويرها، ويقوم بتنسيق الأنشطة والتخطيط لتحقيق الأهداف التربوية، ويعمل مجتهداً كحلقة وصل بين المعلم والطالب، لتحقيق مدرسة متميزة ومتطورة.

وشهد التعليم تحولاً ملحوظاً مع تطور العلوم والتكنولوجيا، حيث تم تحديث الإدارة المدرسية لاستبدال الأنماط القديمة بأساليب حديثة وفعالة، وتعتمد هذه الإدارة على قيادة فعّالة تُنظم الجهود بكفاءة، وتتابع النتائج وتحدد نقاط القوة والضعف، كما تركز على التغذية الراجعة ومعالجة الأهداف بشكل جيد، مما يساهم في تحقيقها بسرعة وجهد أقل (عطوي، ٢٠١٤، ٦٣).

وينظر دورلينغ (٢٠٠١، ١١٣) إلى التفويض الإداري بأنه يتمثل في منح صلاحيات أو مهام لشخص يمتلك القدرة على تحملها، مع بقاء المدير هو المسؤول النهائي عن تلك المهمة.

كما يتجنب العديد من المديرين التفويض الإداري خوفاً من عدم قدرة المرؤوسين على إنجاز المهام في المواعيد المحددة، ويرجع ذلك إلى ضعف شخصياتهم وعدم قدرتهم على المخاطرة، فضلاً عن عدم إدراكهم لفوائد التفويض. ومع ذلك، يُعتبر التفويض مهارة ضرورية لكل مدير، حيث يساهم في تحقيق الأهداف من خلال موظفيه ويمنحهم فرصة لاكتساب خبرات عملية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

وفي ضوء عمل الباحث في ميدان التربية والتعليم وإدراكه لأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في العملية التربوية، والذي يؤثر على المعلمين والطلبة واتخاذ القرارات، وملاحظة ضعف التزام بعض الإدارات بالتفويض الإداري، والذي بدوره يؤدي إلى وجود بعض المشاكل التي تؤثر سلباً على العملية التعليمية، فكان لا بد من التقصي والتثبت من واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية، وأشارت نتائج الدراسات كدراسة: العتيبي (٢٠١٣)، ودراسة: فائزة (٢٠١٦)، ودراسة: العدوان (٢٠١٧)، ودراسة: الهواشلة (٢٠٢٤)، بضرورة الالتزام بمبدأ التفويض الإداري لما لها من أثر بالغ الأهمية على التحسين والارتقاء بمستوى أدائهم، وتشجيعهم للتطوير والتنمية المهنية في العملية التربوية.

وبناءً على ما سبق تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية.

وتتمثل مشكلة البحث الحالية في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية في الميدان التربوي؟
- ٢- ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية للتفويض الإداري؟

٣- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في تصورات مديري المدارس لواقع الالتزام بالتفويض الإداري في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- معرفة الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية في الميدان التربوي.
- ٢- تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية للتفويض الإداري.
- ٣- معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في تصورات معلمي المدارس لواقع الالتزام بالتفويض الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من بعدين رئيسيين هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

يعتبر التفويض الإداري ضرورة لتحسين وتطوير المديرين وتعزيز تماسك المؤسسة، فهي تزود الموظفين بالمبادئ التي تساعد على العمل كفريق واحد لتحقيق المعايير التي تحددها وزارة التربية والتعليم، لذا فإن ممارسة التفويض في المجال التربوي تُعد حاجة ملحة؛ حيث ستبرز أهمية هذه الدراسة بما يلي:

- من المؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة مديري المدارس، من خلال معرفة موقفهم من التمسك بالتفويض الإداري، كما يراها غيرهم، مما يؤدي إلى تحفيزهم نحو إجراء التعديل أو التغيير المناسب في أدائهم وتعاملهم، ليصبحوا أكثر التزاماً بعملية التفويض، مما يساعدهم على أداء مهماتهم وواجباتهم على أكمل وجه.
- زيادة وعي المديرين بأهمية الدور الذي يقومون به، وضرورة التزامهم بالتفويض الإداري ليعززوا من قدراتهم القيادية ويسهموا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يضمن استمرارية النجاح والتطور في المستقبل.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- قد تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أنها ستكون دراسة مرجعية للباحثين في المواضيع التي تهتم بالتفويض الإداري لما ستقترحه من حلول قد تساعد القائمين على العملية التعليمية في إعداد المدير القائد والملتزم بعمله على أكمل وجه.
- قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق ورؤى مستقبلية جديدة للبحوث التربوية، والمساهمة في رفد الأدب التربوي وإثراءه بما يتضمنه من معلومات تتعلق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال ما سنتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج.
- قد يستفاد من نتائج هذه الدراسة في تقديم معلومات قيمة ومفيدة تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية في التعرف على واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية، لاتخاذ الإجراءات اللازمة التي تساعد المديرين على التحسين من أدائهم.
- ولم تشر دراسات علمية - في حدود علم الباحث - إلى البحث في واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية.

منهج البحث:

تستدعي طبيعة هذا البحث والمتصلة بدراسة واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية بتوظيف المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يعتمد على وصف الظواهر ذات العلاقة بمتغير الدراسة وتحليلها، بهدف التعرف إلى واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية.

حدود البحث:

تتوقف إجراءات البحث ونتائجه في إطار الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث في حده الموضوعي في الكشف عن واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية.

- **الحد البشري:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في الأردن الذين يعملون في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م والبالغ عددهم (١٢٤٣) معلماً ومعلمة.

وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية باستخدام جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومورجان ((Krejcie & Morgan-1970) ووزعت أداة الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في الأردن.

- **الحد الجغرافي:** تم تطبيق الدراسة على عينة من المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في الأردن.

- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م.

- **المحددات:** تحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكمترية للأداة (الصدق والثبات) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، قام الباحث ببناء استبانة لجمع البيانات بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، حيث تم وضع فقرات مرتبطة بواقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية ؛ وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من جزئين على النحو الآتي:

- **الجزء الأول:** تضمن بيانات أولية عن عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الآتية (النوع ، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

- **الجزء الثاني:** فيشمل فقرات الاستبانة حسب أبعادها، وقد تكونت من محور رئيس والمجالات تحت المحور الأول: واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية عدد (٤) مجالات، المجال الأول: تفويض المدير للمهام الإدارية (١٠) مفردات، والمجال الثاني: تفويض المدير للمهام الفنية (٩) مفردات، والمجال الثالث: تفويض المدير للمجال الاجتماعي (١١) مفردة، والمجال الرابع: تفويض المدير لمجال التشريعات (٧) مفردات.

مصطلحات البحث:

- **اشتمل البحث على مجموعة من المصطلحات الرئيسية التي يمكن تعريفها على النحو التالي:**
- **مدير المدرسة اصطلاحاً:** وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنياً وإدارياً بما يحقق رسالة المدرسة التربوية وفقاً للمناهج والسياسات التربوية بما يخدم العملية التعليمية التعلمية في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠١٤، ٢٨).
- **مدير المدرسة إجرائياً:** هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، والذي يساهم في توفير بيئة تعليمية ملائمة ويتولى الإشراف الدائم على سير العملية التعليمية من خلال تنسيق الجهود بين المعلمين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- **التفويض الإداري اصطلاحاً:** عملية يقوم بها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال الإدارية التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية وتنفيذ بعض الواجبات التي لا تتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة (فلية، ٢٠٠٥، ٣٢).
- **التفويض الإداري إجرائياً:** تفويض مدير المدرسة في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية لبعض صلاحياته إلى المعلمين، بهدف تنفيذ مهام محددة بما يتيح استثمار قدراتهم وخبراتهم لصالح المدرسة، مع بقاء المسؤولية النهائية مشتركة بين المدير والمعلم المفوض.
- **الدراسات السابقة:**

لقد حظيت الدراسات التي تناولت (الإدارة المدرسية - التفويض الإداري) بأهمية كبيرة، وتنوعت الدراسات في أهدافها وأدواتها ومتغيراتها في هذه المجالات، كما تنوعت، ولكن أغلب الدراسات تناولت أجزاء منها وليس بصورة كلية، حيث لم يعثر الباحث على دراسات سابقة مرتبطة بشكل مباشر بموضوع الدراسة، وإنما عثر على دراسات غير مباشرة لها صلة ببعض جوانب البحث، ويعرض الباحث هنا الدراسات السابقة:

- **دراسة ابو دية (٢٠١٢) بعنوان مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين.**
هدفت هذه الدراسة للتعرف الى مستوى تفويض السلطة لدى مدراء المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥٠) معلماً، وأظهرت النتائج أن مستوى تفويض السلطة في مدارس مديرية القدس بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض تعزى لمتغير الخبرة وبتغير حجم المدرسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض تعزى لمتغير السلطة المشرفة.
- **دراسة الغزالي (٢٠٢٠) بعنوان ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التمكين الإداري.**
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التمكين الإداري، والمعوقات التي تواجه المدارس في تفعيل التفويض، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة على (١٢٨) من المعلمين الأوائل بمدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة تفويض السلطة جاء بدرجة كبيرة، وأن دور تفويض السلطة في تحسين الأداء المدرسي وتمكين المعلمين الأوائل جاء بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة تفويض السلطة تعزى إلى متغير النوع، أو متغير الخبرة، وأن معوقات تفويض السلطة في المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة ديفيد، روتو. (Daved,k. Ruto. 2011) بعنوان ممارسات المديرين في تفويض المسؤولية إلى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في كينيا. هدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسات المديرين في تفويض المسؤولية إلى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في كينيا، تم استخدام المنهج الكمي والمنهج النوعي، وتم استخدام كل من الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠ مدرسة ثانوية و ١٢٠ معلماً و ٢٠ مديراً من المدارس المختارة، وكشفت الدراسة أن المسؤوليات المتعلقة بالقرارات المالية لم يتم تفويضها، وأن المعلمون بحاجة للتشاور قبل اتخاذ أي قرارات بشأن المسؤوليات المفوضة، ويوجد القليل من إعداد المعلمين لتفويض المسؤولية، والفرصة محدودة لحضور الندوات وبرامج تطوير الموظفين، ويتم تقديم القليل من الدعم لهم ، ولا يوجد توجيه من المدراء، وهناك نقص في الموارد المالية، والتدريب غير الكافي، وقلة التعاون بين المعلمين حدثت من عملية التفويض.

- دراسة نانداموري براباكاري (Nandamuri, Prabhakar ,٢٠١١) بعنوان التفويض والتنسيق أدوات الإدارة المدرسية الفعالة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف حالة التفويض والتنسيق في إدارات المدارس الثانوية، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان والمقابلة كأداتين على عينة مكونة من ١٨٨ من المدارس الثانوية بولاية اندرا برديش في الهند، ومن خلال مديري المدارس توصلت الدراسة إلى أن تفويض السلطة ليس عنصراً في التقويم الأكاديمي للمدرسة، الذي تم تعميمه من قبل السلطة التعليمية، وأن هناك حاجة لصياغة المبادئ التوجيهية الخاصة باللوائح والقواعد المتعلقة بتفويض سلطة الإدارة للمدرسية، وفيما يتعلق بالتفويض على مستوى المنظمة، فإن حوالي ٧٥% من المدارس الحكومية والمدارس المحلية وجميع المدارس الخاصة ذكرت بأن بعض الممارسات تم تفويضها لرؤساء هذه المدارس.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، نجد أنها تنوعت ما بين المحلية والعربية والأجنبية، وأيضاً تنوعت في أهدافها، حيث تبين أن الدراسات حول واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس كثيرة، ولكن لا توجد دراسة لواقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية ، واستخدمت معظم الدراسات المتغير الأول وهو التفويض الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى كدراسة أبو دية (٢٠١٢)، ودراسة الغزالي (٢٠٢٠).

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي بحثي، والتعرف على إجراءات الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسة الحالية، كإعداد الأدب النظري، وبناء أداء الدراسة وتصميمها، كدراسة الحجاج وحسونة (٢٠١٩)، ودراسة هونج شينج جين (hung cheng jen, ٢٠٠٥) ، والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والتي سيتم استخدامها في هذه الدراسة الحالية، وكما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في فصل مناقشة النتائج، من خلال معرفة ما اتفق واختلف مع نتائج الدراسة الحالية وعمل المقارنات المناسبة.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق في المدارس الحكومية الأردنية في لواء الأغوار الشمالية، وأسلوب الدراسة والمجتمع الذي سيضم المعلمين والمعلمات في مدارس لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية.

الإطار النظري للبحث:

ويتضمن ثلاثة محاور يمكن توضيحها على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية:

تلعب الإدارة دوراً حيوياً في نجاح المجتمعات والمؤسسات، حيث تعتمد كفاءتها على القادة الإداريين، بما في ذلك القيادات التربوية مثل مديري المدارس والمعلمين، وتؤثر إدارة المدرسة بشكل مباشر على جودة التعليم ونجاح الطلاب، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قائداً ملهماً قادراً على توجيه وتحفيز الفريق، ويمتلك مهارات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتواصل لتحقيق أفضل النتائج التعليمية.

ولتحديد معنى الإدارة المدرسية فإنه يمكن عرض مفهومها:

يعرفها حمودة (٢٠١١، ٢٩) بأنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل من مدير المدرسة ومساعدته والمعلمين والمشرفين الإداريين أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية

ويعرفها المدهون (٢٠١٤، ٤٨) أنها: تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي من إداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس علمية سليمة

ويعرفها فرنانديز (114.Fernandez, 2007) بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من الموظفين في المدرسة، بما في ذلك المديرين والمعلمين والفنيين والإداريين، بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بطريقة فعالة.

وفي ضوء التعريفات السابقة للإدارة المدرسية فإنه ينظر إليها على أنها : مجموعة من العمليات التربوية المنسقة التي ينفذها العاملون في المدرسة، من فنيين وإداريين ومعلمين، بهدف تحقيق الأهداف المحددة، ويتصدر هذه الجهود مدير المدرسة، الذي لا يقتصر دوره على إدارة شؤون المدرسة، بل يتولى قيادتها بفاعلية وكفاءة لتحقيق تلك الأهداف بكل جدارة.

ومع مرور الوقت تغيرت أهداف إدارة المدرسة نتيجة التغيرات في أهداف المدرسة، ففي الوقت الحاضر تسعى إدارة المدرسة لتحقيق أهداف أكثر شمولاً وتنوعاً، وكما يرى (البوهي، ٢٠٠٢، ٢٤-٣٠) فإن الأهداف تتمثل فيما يلي:

١- الاصرار على أن جهود وأفعال وأنشطة الإدارتين في المؤسسة التعليمية تعمل بشكل فعال ومتكافئ على مساعدة وبناء الطالب من جميع جوانبه الشخصية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

٢- مراعاة الفروق الفردية في توزيع المسؤوليات بين الإداريين بما يتناسب مع ميولهم واتجاهاتهم وقدراتهم.

٣- ربط المدرسة بالمجتمع ليعكس دور المدرسة الفعال في إعداد الطالب القادر على التكيف مع مجتمعه.

وتختلف إدارة المدرسة في طريقة أداء العمل المدرسي وبناءً على شخصية مدير المدرسة، ويمكن تلخيص أنماط الإدارة المدرسية على النحو التالي:

١- الإدارة الأوتوقراطية (الديكتاتورية أو السلطوية) Autocratic Leadership :

يعتقد المدراء الديكتاتوريون في المدارس أن السلطة الإدارية مفوضة لهم من سلطة أعلى، وأن المسؤولية مخولة لهم فقط وليس لأحد آخر، ويضع مدير المدرسة من هذا النمط صورة معينة لمدرسته ويوضع خطط وسياسات وفقاً لهذه الصورة، ولا يتجاوزها، ويسعى أيضاً لإظهار الود

والصدافة مع من يتفق مع سياسته وأفكاره، والعكس صحيح بالنسبة لمن يخالفهم في الرأي والسياسة (الدويك، ٢٠٠٢، ٤٢).

٢- الإدارة الديمقراطية Democratic Leadership :

تعد نمط إداري يستند إلى مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وتتميز الإدارة الديمقراطية بعدة مبادئ بما في ذلك تنمية شخصية التلميذ والمعلم والحفاظ عليها، وتنسيق الجهود بين أفراد الفريق العامل في المدرسة، والمشاركة في وضع السياسات والبرامج المدرسية، وتوازن السلطة والمسؤولية، وإنشاء برامج العلاقات العامة (حمودة، ٢٠٠٨، ٢٢).

٣- الإدارة المتساهلة (Laissez-Faire Leadership):

تعتبر الإدارة المتساهلة نمطاً من أنماط الإدارة وتتميز بأن المدير يكون ذو شخصية مرحة ومتواضعة، ويمتلك معرفة فنية في مجالات عمله، ويتميز المدير في هذا النمط أيضاً بأنه يظهر شخصيته بطبيعته في معظم الأوقات، ويهتم بكل فرد في المدرسة ويحترمه، كما يترك للعاملين في المدرسة حرية تامة في اختيار النهج الذي يروونه مناسباً لأنفسهم، وبذلك يكون لديهم السيطرة المباشرة أو غير المباشرة على مرؤوسيه (عطوي، ٢٠٠٤، ٥٢). وأوردت محامده (٢٠٠٥، ٦٨-٦٩) بعض السمات والخصائص الواجب توافرها بمدير المدرسة وهي كما يلي:

- ١- **الثقة والاحترام:** يجب أن يكون مدير المدرسة موضع ثقة من قبل المعلمين والموظفين التربويين، وينبغي على المدير أن يبني علاقات قوية ومتينة مع فريق العمل وأن يظهر الاحترام والتقدير لجهودهم.
 - ٢- **القدرة والكفاءة:** يجب أن يكون المدير مؤهلاً وكفئاً لتحمل مسؤوليات عمله، وينبغي أن يتمتع بالقدرة على إدارة الموارد والتخطيط واتخاذ القرارات الحاسمة بفعالية.
 - ٣- **الصحة الجسدية والعقلية:** يجب أن يكون المدير في حالة صحية جيدة للجسم والعقل، ويتطلب منه القدرة على التحمل والتعامل مع ضغوط العمل واتخاذ القرارات الصعبة.
 - ٤- **الاتصال الفعال والدقة:** يجب أن يكون المدير قادراً على نقل المعلومات وحل المشكلات التربوية بطريقة صحيحة وحاسمة ودقيقة، وينبغي أن يكون لديه مهارات اتصال قوية والقدرة على التعبير عن الرؤية والأهداف بوضوح.
- ويرى المساد (٢٠٠٥)، أن دور مدير المدرسة يتمثل في عدة مسؤوليات رئيسية، وتشمل (التخطيط، والتنفيذ، والإشراف، والمراقبة، والتقييم) ويتضح أن هناك ترابطاً وثيقاً بين هذه الخطوات، مما يشير إلى أهميتها بالنسبة للمديرين المتخصصين في مجال التعليم. وتتمثل مسؤوليات مدير المدرسة عند (شاهين، ٢٠٠٩، ١١٧) فيما يلي:

١- التخطيط والتنظيم:

- القيام بالترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد.
- وضع خطط العمل في المدرسة وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال.

٢- تهيئة البيئة التربوية:

- خلق بيئة تربوية صالحة تساعد في بناء شخصية الطالب وتعزيز نموه من جميع النواحي.
- تعزيز اكتساب الطلاب للصفات الحميدة والقيم الإيجابية.

٣- الإشراف والتجهيزات:

- متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وصيانتها لضمان جاهزيتها للاستخدام.

٤- الاشراف على المعلمين:

- مراقبة ومتابعة أداء المعلمين في الصفوف.
- زيارة الصفوف والاطلاع على أداء المعلمين ومشاركتهم ونشاطاتهم.

المحور الثاني: التفويض الإداري في المؤسسات التعليمية:

يُعتبر التفويض أسلوبًا إداريًا مهمًا يمكن القادة من إنجاز مهامهم من خلال تكليف الآخرين ببعض المسؤوليات. يتيح لهم التركيز على المهام الاستراتيجية ويعزز الثقة والعلاقات الإيجابية في بيئة العمل. كما يشجع التفويض المرؤوسين على المبادرة واكتساب المهارات، مما ينعكس إيجابيًا على تحقيق أهداف العمل. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التفويض المرونة التنظيمية وكفاءة الأداء من خلال تمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات بشكل مستقل ضمن صلاحياتهم (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ٦٩).

ويمكن تعريف التفويض الإداري اصطلاحاً على أنه عملية نقل السلطة والمسؤولية من مرتبة إدارية أعلى إلى مرتبة إدارية أدنى، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على الأفراد والعاملين في المؤسسة بهدف تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة وتحقيق الأهداف المحددة لهذه المؤسسة (العلاق، ٢٠٠٨، ٥٦).

ويضيف برونو (Bruno, 2010:364) بأن التفويض يساعد المدير على تحرير الوقت والتركيز على الأولويات والمهام ذات القيمة المضافة للمؤسسة، بينما ينظر آخرون بأنه الأداة الرئيسية التي يستخدمها المدير لتجاوز قدراته الفردية في إنجاز العمل، وفي نفس الوقت يعتبر طريقاً للاستفادة الكاملة من قدرات الموظفين المرؤوسين ومهاراتهم الفردية (ربيع، ٢٠٠٦، ١٢).

وفي ضوء التعريفات السابقة للتفويض الإداري فإنه ينظر إليها على أنه : إسناد ونقل وتوجيه السلطات والمهام والمسؤوليات من قبل مدير المدرسة لفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة التعليمية ضمن القوانين المتاحة له بشكل مؤقت، مع بقاء المدير مسؤولاً عن كفاءة العمل وجودة التنفيذ.

وللتفويض أهمية كبيرة يمكن أن تبرز في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

أ- أهمية تعود على الرئيس أو المدير (المفوض) ؛ حيث يمكن للرئيس أن يتجاوز قدراته الذاتية ويعزز قدراته ومهاراته وامكانياته المتنوعة من خلال الاستفادة من قدرات ومهارات فريقه الموثوق به (الصباب وآخرون، ٢٠١٠، ٧٣) كما يساعده على تركيز اهتمامه على القضايا والأنشطة الهامة، مما يمكنه من تنفيذ المسؤوليات المعقدة بسرعة أكبر (الزهيري، ٢٠٠٨، ٢٢٢).

ب- أهمية تعود على المرؤوس (المفوض له) ؛ حيث يسهم التفويض في تطوير قدرات المرؤوسين الإدارية من خلال ممارسة الإدارة في المؤسسة التعليمية في مختلف المجالات (عليمات، ٢٠٠٦، ٥٣)، ويساعد على رفع تنمية الروح المعنوية للمرؤوسين وفي تعزيز الشعور بالمسؤولية، مما يحفزهم لأداء المهام المفوضة إليهم بكامل إمكانياتهم وتفانيهم وطاقاتهم وعلى أكمل وجه (حمادات، ٢٠٠٧، ٧٤).

ج. أهمية تعود على المؤسسة التعليمية (المدرسة) ؛ حيث يسهم التفويض في زيادة كفاءة استخدام وقت الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تركيز المسؤولين على المسائل الهامة والتفكير الإبداعي والابتكار والتطوير مما يؤدي إلى تقدم وتطور المؤسسة (الحري، ٢٠٠٨، ٣٤) ويعمل على زيادة إنجاز المهام بجهد وتكلفة أقل، مما يساعد على تحقيق أداء أفضل للمؤسسة (الديب، ٢٠٠٩، ٦٤).

ويعد التفويض وسيلة مهمة لتطوير الإدارة في مجال العمل، حيث يساعد التفويض المرؤوس على تنمية الشعور بالمسؤولية وتطوير مهاراته في القيادة والتدريب، ويمنح التفويض الفرصة للمرؤوس لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل مستقل، مما يساهم في تعزيز الثقة والمرونة في العمل (احمد، ٢٠١٨، ٢٣٤).

وأشار العتيبي وآخرون (٢٠٠٧، ٥٥) إلى أن تتطلب الإدارة مراعاة عدة مبادئ لتقليل السلطة، منها توجيه التعليمات من مسؤول واحد فقط، وتوزيع السلطة حسب المستويات الوظيفية، يجب على المفوض اتخاذ القرارات المناسبة وعدم رفع القضايا للمستويات الأعلى إلا عند الضرورة، كما ينبغي توفير الموارد اللازمة للمرؤوسين لأداء واجباتهم، ومنحهم حق اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ذلك، يجب التأكيد على مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية كأساس لتنظيم فعال.

ووفقاً للصيرفي (٢٠٠٧، ١١٦) فإنه يعتبر التفويض ناجحاً وفعالاً عندما تتساوى رغبة وقدرة المدير مع استعداد وتدريب المرؤوس، ولتحقيق ذلك يجب توافر الشروط التالية:

- ١- توجيه التفويض للشخص المناسب الذي يمتلك القدرات والمهارات اللازمة لاستخدام السلطة المفوضة إليه بشكل صحيح.
- ٢- إجراء عملية التفويض في وقت مناسب وفقاً لفلسفة إدارية محددة واستناداً إلى الخبرات التنظيمية التي اكتسبها الشخص المفوض له السلطة.
- ٣- وجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس المفوض له بعض السلطات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- **منهج البحث:** لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يعتمد على وصف الظواهر ذات العلاقة بمتغير الدراسة وتحليلها، بهدف التعرف إلى واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية، وأدواته البحثية الملائمة الاستعانة بالبيانات الإحصائية، والمؤشرات الكمية والنوعية التي تظهر حجم المشكلة، والعلاقة بين متغيراتها، والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها البحوث، والدراسات السابقة، وفي إعداد الإطار النظري، وفي بناء أدواته؛ حيث إنه يساعد في استقراء ما ورد في الكتب، والبحوث، والدراسات عن طبيعة هذه الدراسة.

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في الأردن الذين يعملون في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م والبالغ عددهم (١٢٤٣) معلماً ومعلمة.

- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية باستخدام جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan-1970) ووزعت أداة الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في الأردن، وفقاً لمجتمع الدراسة. ويبين الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	البيان	العدد	النسبة
نوع الجنس	ذكر	١٢٤	٤١%
	أنثى	١١٠	٥٤%
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	٤٧	٣٥%
	دراسات عليا	٢٥	١١%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٧	١٠%
	من ٥-١٠ سنوات	٢٥	١٧%
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠	١٦%
الإجمالي		٧٢	١٠٠%

- **أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، قام الباحث ببناء استبانة لجمع البيانات بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، حيث تم وضع فقرات

مرتبطة بواقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية؛ وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من جزئين على النحو الآتي: **الجزء الأول:** تضمن بيانات أولية عن عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية)، **والجزء الثاني:** فيشمل فقرات الاستبانة حسب أبعادها. وقد تكونت من محور رئيس والمجالات تحت المحور الأول: واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية عدد (٤) مجالات، المجال الأول: تفويض المدير للمهام الإدارية (١٠) مفردات، والمجال الثاني: تفويض المدير للمهام الفنية (٩) مفردات، والمجال الثالث: تفويض المدير للمجال الاجتماعي (١١) مفردة، والمجال الرابع: تفويض المدير لمجال التشريعات (٧) مفردات.

- **صدق أداة الدراسة** للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (١٠) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله. وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات.

- **ثبات أداة الدراسة:** تم استخراج معامل الثبات للاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (٩٦)، كما تم حساب معامل الثبات لكل محور من المحاور الستة وتراوحت بين (٧٨-٩٠). والجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢) معامل ثبات الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ

م	المجالات	درجة الثبات
١	تفويض المدير للمهام الإدارية	٨٦
٢	تفويض المدير للمهام الفنية	٨٧
٣	تفويض المدير للمجال الاجتماعي	٩٠
٤	تفويض المدير لمجال التشريعات	٧٨
	ثبات الاستبانة ككل	٩٦

- **المعالجات الإحصائية** بعد جمع البيانات، تم معالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent -t- test)، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية في الميدان التربوي؟ تمت الإجابة عن السؤال الأول من خلال الإطار النظري من خلال عرض الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية؛ من حيث مفهوماها، وأهدافها، وأنماطها، وبعض السمات والخصائص الواجب توافرها بمدير المدرسة ومسئوليته.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية للتفويض الإداري ؟ تمت الإجابة عن السؤال الثاني من خلال الإطار النظري من خلال عرض التفويض الإداري في المؤسسات التعليمية؛ من حيث مفهومه، وأهميته، ومبادئه، ومتطلباته، وشروطه.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصورات مديري المدارس لواقع الالتزام بالتفويض الإداري في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟ وللتحقق من سؤال الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجالات الدراسة. وفقاً للتقدير الآتي:

- (٣٠% فأقل) درجة قليلة جداً- (٣١% وحتى أقل من ٥٠%) درجة قليلة- (٥١% وحتى أقل من ٧٠%) درجة متوسطة- (٧١% وحتى أقل من ٩٠%) درجة مرتفعة- (٩١% فأكثر) درجة مرتفعة جداً.

جدول (٣)

المتوسطات والنسب المئوية تبعا لكل فقرة من فقرات لواقع الالتزام بالتفويض الإداري في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	التقدير
المجال الأول: تفويض المدير للمهام الإدارية					
1	يفوض المدير توزيع الطلاب على شعب المدرسة في بداية العام الدراسي على عدد من المعلمين بالتنسيق مع المرشد المدرسي.	3.20	1.00	64%	متوسطة
2	يفوض المدير مساعده في الإشراف على عمل المعلمين داخل الصفوف.	3.28	1.04	66%	متوسطة
3	يفوض المدير مساعده في إعداد الجدول المدرسي بداية العام الدراسي .	3.28	1.20	66%	متوسطة
4	يفوض المدير معلمي العلوم في تحديد حاجات المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.	2.96	1.11	59%	متوسطة
5	يفوض المدير مشرفي مختبرات العلوم والحاسوب بشراء ما يلزم من أدوات تساعد في نجاح العملية التعليمية .	2.77	1.14	55%	متوسطة
6	يفوض المدير مساعده في رصد غياب الطلبة.	3.80	1.17	76%	مرتفعة
7	يضع المدير توصيفا واضحا للمهام المفوضة.	3.11	0.86	62%	متوسطة
8	يفوض المدير معلم التربية الرياضية لشراء جميع ما يحتاج لإنجاح حصة التربية الرياضية.	3.26	1.16	65%	متوسطة
9	يفوض المدير مساعده أو أحد المعلمين في ترؤس الاجتماعات في المدرسة أو على مستوى المديرية.	3.20	1.13	64%	متوسطة
10	يفوض المدير عدداً من المعلمين في توزيع الطلاب على قاعات الامتحان في نهاية الفصل الدراسي.	2.76	1.16	55%	متوسطة
إجمالي المحور					
		3.10	0.95	62%	متوسطة
المجال الثاني: تفويض المدير للمهام الفنية					
11	يفوض المدير أحد المعلمين لوضع برنامج للزيارات التبادلية بين المعلمين.	3.11	1.09	62%	متوسطة
12	يفوض المدير أحد المعلمين ذوي الخبرة في متابعة أعمال المعلمين وتقييمها.	3.32	1.12	66%	متوسطة
13	يفوض المدير بعض المعلمين ذوي الكفاءة لتدريب المعلمين الجدد.	3.20	1.13	64%	متوسطة
14	يفوض المدير مساعده في التعاون والتعامل مع المؤسسات التي لها صلة بالمدرسة.	3.24	1.10	54%	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	التقدير
15	يفوض المدير مساعده أو أحد المعلمين لتقديم التقارير إلى إدارة المدرسة بحالة الميزانية والنققات.	3.03	1.08	61%	متوسطة
16	يفوض المدير المساعد أو أحد المعلمين لمتابعة سجلات المعلمين من دفاتر العلامات وتحضير الدروس والحضور والغياب للطلبة.	3.80	1.17	76%	مرتفعة
17	يفوض المدير أحد المعلمين للإشراف على توزيع الكتب المدرسية واستكمال النقص من المديرية.	3.17	1.02	63%	متوسطة
18	يفوض المدير المساعد أو أحد المعلمين لمتابعة الأنشطة المدرسية اللاصفية.	3.55	1.39	71%	مرتفعة
19	يفوض المدير المساعد في متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين.	3.26	1.16	65%	متوسطة
	إجمالي المحور	3.11	0.86	62%	متوسطة
المجال الثالث: تفويض المدير للمجال الاجتماعي					
20	يفوض المدير مساعده في تشكيل مجلس الطلبة ومتابعة تنفيذ قراراته.	3.20	1.12	64%	متوسطة
21	يفوض المدير أحد المعلمين لتنسيق الرحلات المدرسية.	3.62	1.24	72%	مرتفعة
22	يفوض المدير اللجنة الفنية للإشراف على الاحتفالات المدرسية.	3.43	1.23	69%	متوسطة
23	يفوض المدير المساعد في إعداد خطة لتقوية العلاقات مع المجتمع المحلي ومتابعة تنفيذها.	3.03	1.09	61%	متوسطة
24	يفوض المدير لجنة من المعلمين لمتابعة اقتراحات الطلبة وأولياء الأمور ومتابعة تنفيذها.	3.55	1.39	71%	مرتفعة
25	يفوض المدير لجنة من المعلمين للتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من خدماتها وامكاناتها.	3.22	1.24	64%	متوسطة
26	يفوض المدير لجنة من المعلمين للإشراف على عوائد صندوق الطالب الفقير.	3.80	1.17	76%	مرتفعة
27	يفوض المدير المرشد المدرسي بعقد حلقات ارشادية لأولياء الأمور حول التعامل مع أبنائهم.	3.17	1.02	63%	متوسطة
28	يفوض المدير لجنة للتنسيق للمخيمات الكشفية.	3.55	1.39	71%	مرتفعة
29	يفوض المدير المساعد في استقبال الزائرين الى المدرسة.	3.26	1.16	65%	متوسطة
30	يفوض المدير أحد المعلمين للمشاركة في احتفالات المديرية الدينية والوطنية.	3.20	1.12	64%	متوسطة
	إجمالي المحور	3.15	0.89	63%	متوسطة
المجال الرابع: تفويض المدير للمجال التشريعات					
31	يحدد المدير واجبات ومسؤوليات الموظف المفوض بالمهمة.	3.10	1.03	62%	متوسطة
32	يتوافق التفويض مع التشريعات والتعليمات.	3.10	1.24	62%	متوسطة
33	يفوض المدير المعلمين لاتخاذ قرار أو حل مشكلة.	2.99	1.25	60%	متوسطة
34	يفوض المدير لجنة من المعلمين في الأمور المالية.	3.00	1.17	60%	متوسطة
35	ينقل المدير التفويض من معلم إلى آخر.	3.26	1.16	65%	متوسطة
36	يقوم المدير بتفويض موظفين من أهل الاختصاص من خارج المدرسة.	3.20	1.13	64%	متوسطة
37	يفوض المدير بعض صلاحياته للمعلمين.	3.30	1.12	66%	متوسطة
	إجمالي المحور	3.42	0.83	68%	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.01	0.52	60%	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٣) السابق:

أن نسبة المعرفة لواقع الالتزام بالتفويض الإداري في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية (٦٠%) وهي نسبة متوسطة، والفقرة الأقل تقديراً هي " يفوض المدير مساعده في التعاون والتعامل مع المؤسسات التي لها صلة بالمدرسة " وبلغ ٥٤% وهي متوسطة، والفقرات الأعلى تقديراً يفوض المدير لجنة للتنسيق للمخيمات الكشفية بنسبة (٧١%) . ويفوض المدير لجنة

من المعلمين للإشراف على عوائد صندوق الطالب الفقير بنسبة (٧٦%) ، ويفوض المدير لجنة من المعلمين لمتابعة اقتراحات الطلبة وأولياء الأمور ومتابعة تنفيذها بنسبة (٧١ %) ، ويفوض المدير أحد المعلمين لتنسيق الرحلات المدرسية بنسبة (٧٢ %) ، ويفوض المدير المساعد أو أحد المعلمين لمتابعة سجلات المعلمين من دفاتر العلامات وتحضير الدروس والحضور والغياب للطلبة بنسبة (٧٦ %) ، يفوض المدير مساعده في رصد غياب الطلبة بنسبة (٧٦ %) وهي مرتفعة.

وأُسفرت الدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية عن النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) دراسة لقياس واقع الالتزام بالتفويض الإداري في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغير النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) دراسة لقياس واقع الالتزام بالتفويض الإداري في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لصالح (أكثر من 10 سنوات) لقياس واقع الالتزام بالتفويض الإداري في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ١- فتح آفاق ورؤى مستقبلية جديدة للبحوث التربوية، والمساهمة في رفد الأدب التربوي وإثراء بما يتضمنه من معلومات تتعلق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال ما ستتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج.
- ٢- تقديم معلومات قيمة ومفيدة تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية في التعرف على واقع التفويض الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية ، لاتخاذ الإجراءات اللازمة التي تساعد مديري المدارس الحكومية على تعديل أداءهم لتتلاءم مع المستوى المرغوب به.
- ٣- اقتراح حلول قد تساعد القائمين على العملية التعليمية في إعداد المديرين القدوة والمتزمين بمسئولياتهم ومهامهم الوظيفية.
- ٤- زيادة وعي المديرين بأهمية الدور الذي يقوم به التفويض الإداري ، وضرورة التزامه به، حيث يساعد على:
 - تطوير عمل المعلم.
 - الاطلاع على كل ما هو جديد في تخصص الإدارة المدرسية.
 - زيادة التزام المعلم بأدائه ومسئوليته .
 - المشاركة في أبحاث وندوات علمية في مجال التعليم.

المقترحات

يقدم البحث الحالي مجموعة من المقترحات لبحوث أخرى، منها:

- ١- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في ضوء أسس التفويض الإداري.
- ٢- المعايير التنظيمية لمديري المدارس الحكومية.
- ٣- الكفاية الإدارية: مدخلا لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الوظيفي.
- ٤- درجة توافر معايير التفويض الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في لواء الأغوار الشمالية في الأردن من وجهة نظر المعلمين.
- ٥- بحث التشريعات والقوانين واللوائح الحاكمة المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن .

مراجع البحث:

- ١- ابو دية، ربي الحشيم. (٢٠١٢). مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء و المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- ٢- احمد، عباس محمد (٢٠١٨). مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها، مجالاتها، مهاراتها، تطبيقاتها). دار المتنبي، السعودية.
- ٣- آدم، طلعت محمد (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الميدانية، ط١. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية.
- ٤- البوهي، فاروق شوقي(٢٠٠٢). إدارة المدرسية الابتدائية، ط٢. دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية.
- ٥- الحربي، محمد (٢٠٠٧). تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض: السعودية.
- ٦- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٧- حسان، حسن محمد؛ العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ٨- حمادات، محمد حسن (٢٠٠٧). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩- حمودة، رامي حسين (٢٠١١). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ١٠- دورلنغ، كندرلي. (٢٠٠١). الإدارة المبادئ الأساسية، ط١، مكتبة لبنان، بيروت.
- ١١- الدويك، تيسير؛ ياسين، حسين؛ عدس، محمد عبد الرحيم؛ الدويك، محمد فهمي. (٢٠٠٢). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٢- الديب، ابراهيم (٢٠٠٩). مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع. المنصورة.
- ١٣- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح، ط١. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ١٤- ربيع، هادي مشعان(٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ١٥- الزهيري، ابراهيم عباس (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٦- شاهين، عماد(٢٠٠٩). مبادئ التعليم المدرسي للأهل والمعلمين، بيروت: دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٧- شلايل، عبدالسلام. (٢٠٠٧). تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- ١٨- الصباب، أحمد؛ الدياب، عبد الحميد؛ ميمني، خالد وحبيب، شكيل (٢٠١٠). أساسيات الإدارة المدرسية، دار الفكر. عمان.

- ١٩-الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٧). السلوك الإداري، الإسكندرية: دار الوفاء.
 - ٢٠-العتيبي، صالح القنامي (٢٠١٣). درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
 - ٢١-العتيبي، ضرار عبد الحميد؛ الحواري، نضال وخريس، ابراهيم (٢٠٠٧). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
 - ٢٢-العدوان، واصف (٢٠١٧). التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٤ (١)، ص ١٩-٣٤.
 - ٢٣-عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
 - ٢٤-عطوي، جودت عزت. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط٨، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
 - ٢٥-العلاق، بشير عباس (٢٠٠٨). مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
 - ٢٦-عليما، صالح ناصر (٢٠٠٦). العمليات الادارية في المؤسسات التربوية، ط١، دار الشروق للنشر، عمان.
 - ٢٧-فائزة، رقاب وأمباركة، نبيل (٢٠١٦). تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد-الدراسة الميدانية مقر بلدية حاسي بحبح، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة زيان عاشور، بالجلفة.
 - ٢٨-فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 - ٢٩-القرافي، عبد المعين زين مبارك (٢٠١٢). التفويض الإداري ومعوقاته في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة طيبة. السعودية.
 - ٣٠-محامده، ندى عبد الرحيم (٢٠٠٥). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، ط١. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - ٣١-المدهون، عبد المنعم (٢٠١٤). دور الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية. غزة.
 - ٣٢-المكاوي، عاطف عبد الله (٢٠١٥). التفويض الإداري، ط١. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة
 - ٣٣-الهواشلة، شفاء على (٢٠٢٤). مستوى ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة، مج١٥، ع٤٥
 - ٣٤-وزارة التربية والتعليم الأردنية، (٢٠١٤). تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس، عمان، الأردن. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٣.
- 35-Bruno Bachy et autres. (2010). La Function Management. n.d, Dunodon, Paris

-
- 36-David K. Ruto.(2011) **CONSTRAINTS TO PRINCIPALS' DELEGATION OF RESPONSIBILITY TO TEACHERS IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN KENYA**, problems of Management in the 21st century V1, 2011/ 108
- 37-Hung, Cheng- jen (2006): **A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan** (China), Dissertation, University of the incamate word, Taiwan
- 38-Fernandez, k. (2007). **Principles performance in Texas: tools for measuring effective School leadership**. The Bush School Of Government and public service. Texas A&m University.
- 39-Nandamuri, P. Rao, k. (2011). **Delegation and coordination: tools for effective school Management**, Indian Journal of Commerce & Management Studies, 2 (6).