

عنوان البحث

**دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الأردن**

الهام مصطفى محمود العزه<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الإدارة التربوية/ وزارة التربية والتعليم الأردنية

تاريخ القبول: 2021/05/20م

تاريخ النشر: 2021/06/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة مكونة قسمين: القسم الاول يبحث في الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والقسم الثاني تكون من ثلاثة مجالات، المجال الأول: التفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين اشتمل على (14) فقرة، والمجال الثاني: تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة، تكون من (5) فقرات، والمجال الثالث: تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة، تكون من (11) فقرة، وبمجموع كلي (30) فقرة للمقياس ككل، وتم التأكد من صدق المقياس وثباته، كما وتم تطبيق المقياس على عينة تكونت من (159) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية من مديرية لواء ناعور التابعة لمحافظة العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ استجابات عينة الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة على دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها اختيار القيادات الإدارية في وزارة التربية بناءً على مؤهلات وخبرات إدارية عالية، يتصفون بكفاءة عالية والقدرة من المسؤولية، وإقامة دورات تدريبية للقيادات الإدارية في وزارة التربية لتبصيرهم على ضرورة تفويض الصلاحيات، وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة من ضمنها العمل على نشر الوعي بمفهوم وأهمية عملية تفويض السلطة في مديريات وزارة التربية.

الكلمات المفتاحية: تفويض الصلاحيات، مديري المدارس الحكومية.

## RESEARCH ARTICLE

**THE ROLE OF SCHOOL PRINCIPALS IN DELEGATING POWERS IN PUBLIC SCHOOLS IN JORDAN****Elham Mustafa Mahmoud Al azzah<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Educational Administration / Jordanian Ministry of Education**Published at 01/06/2021****Accepted at 20/05/2021****Abstract**

The current study aimed to identify the role of school principals in delegating powers in public schools in Jordan from the teachers' point of view. The study used the descriptive survey approach, and to collect data a questionnaire was developed consisting of two parts: The first section looks at the demographic characteristics of the sample members, and the second section consists of three areas. The first field: delegation of powers related to teachers included (14) paragraphs, the second area: delegation of powers related to students, consisting of (5) paragraphs, and the third field: delegation of authorities related to the school, consisting of (11) paragraphs, and a total of (30) A paragraph for the scale as a whole, and the validity and stability of the scale was verified, and the scale was applied to a sample consisting of (159) male and female teachers from public schools from the Naour District Directorate of the Amman Governorate. The results of the study showed that the responses of the study sample were in agreement with a medium degree on the role of school principals in delegating powers in public schools in Jordan from the teachers' point of view. The capacity for responsibility, and the establishment of training courses for administrative leaderships in the Ministry of Education to enlighten them on the necessity of delegating powers, and its importance for increasing the effectiveness of the administration, including working to spread awareness of the concept and importance of the process of delegating authority in the directorates of the Ministry of Education.

**Key Words:** delegation of authority, public school principals.

## المقدمة

لعلّ من أبرز سمات هذا العصر انتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد، الأمر الذي يتطلب توافر القوى البشرية والإدارية والمؤهلة في المؤسسات حتى تستطيع سدّ رغور المعرفة وتأدية المهام المنوطة بها بكفاية وفاعلية، وقد عُني موضوع الإدارة المدرسية باهتمام كبير في مجال الدراسات والأبحاث التربوية؛ لما لها من دور بارز في نجاح العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تنظم الجهود 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 (الحري، 2008).

و يعتبر تفويض الصلاحيات من أهم الأمور الإدارية التي تلجأ إليها المؤسسات التربوية، من أجل توزيع السلطة بما يضمن تحصيل العملية الإدارية وتخليصها من أية تعقيدات أو عوائق (بيروقراطية) قد تعترض سبيلها، وبذلك فإنه ينظر إلى التفويض على أنه الأسلوب الذي يجعل التنظيم بشكل تام، والعملية الإدارية بشكل عام أمراً ممكناً (حسان وإبراهيم، 2007).

وليس هنالك أدنى شك بأن إدارات التربية في وقتنا الحاضر أصبحت أكثر تعقيداً مما كان عليه الحال في أي وقت مضى، ويرجع السبب في ذلك للنمو المتطرد في حجم مديريات التربية ومؤسساتها التعليمية، وصعوبة عملية تفويض السلطات وعملية اتخاذ القرارات، والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بهذه العمليات الإدارية الحديثة، والأشكال والترابط المتبادل مع الإدارة المركزية ومديرياتها الفرعية وكل هذه الأسباب تجعل من الأعمال الإدارية أكثر تعقيداً وصعوبة عن أي وقت مضى (Berry, 2007).

وعندما يتسع نطاق العمل الجماعي يصبح من الصعب لفرد أو لمجموعة من الأفراد أن يقوموا بجميع الجهود المطلوبة في تناسق، وذلك نتيجة زيادة التعقيد في التنظيم، لذلك يجب العمل على إيجاد مراكز جديدة في التنظيم. وتتطلب هذه العملية تفويض السلطة إلى هذه المراكز حتى تتمكن من القيام بالواجبات المطلوبة منها. فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من القيام بتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية (Beverage, 2003).

ويعني التفويض أن يقوم مدير المدرسة بتحديد، واجبات المعلمين، أي المسؤوليات التي سيقوم بتنفيذها ومنحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المسؤوليات، ومن خلال هذا التفويض، يقوم المدير المفوض إليه بتخطيط النشاطات التابعة له، وتوجيه المعلمين العاملين معه، واتخاذ القرارات في تنفيذ العمليات المطلوبة من كل معلم أو عامل في المدرسة، فيما يضمن المساعدة في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، والتفويض يعني منح سلطة معينة بواسطة سلطة أعلى، فهو بهذا المعنى عبارة عن تحويل الحق إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى، أو بمعنى نقل الصلاحيات، ومن مستوى إدارة معين إلى مستوى إداري أدنى. يمكن اعتبار التفويض عبارة عن دفع السلطات إلى أسفل من الشرق، أو الرئيس الإداري إلى تابعيه أو مرؤوسيه (Fadel, 2004).

ويعتبر تفويض الصلاحيات من الضرورات التي تحتتمها عملية التنظيم، فكما أنه لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة التعليم وتحقيق أهداف المؤسسة، فإنه مع تضخم العمل الإداري واتساعه يصبح من غير الممكن لشخص واحد أن يمارس سلطة اتخاذ القرارات كلها في المؤسسة التربوية، كما أن عملية تنظيم الدوائر والوظائف ستكون مستحيلة بدون التفويض، ويرجع ذلك إلى توزيع المسؤولية لدائرة ما أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد مع تفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة (الصيرفي، 2003).

والسلطة أساس المسؤولية، فهي تربط أجزاء ووحدات المنظمة ببعضها البعض، وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية منها، فالموظف الذي يلتزم بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه لا يستطيع القيام بذلك، ولا يمكن مساءلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه والسلطة المفوضة تمثل التوسع في سلطة المدير، وإعطاء مهامه التي لا يستطيع أن ينفذها شخصياً إلى أعضاء الهيكل الإداري، فالتفويض هنا يعني توكيل سلطة محددة من قبل سلطة عليا. إن فنية التفويض ليس التخلص من السلطة. والنقل المجرد للقوة لا يلغي السلطة النهائية من يد المدير، لأن المفوض إليه يعد امتداداً للمدير (الزعيبي، 2004).

وترتبط درجة التفويض بالمركزية واللامركزية، بمعنى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي. فاللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلالية لإدارة التعليم، وتعطي سلطات كبيرة للقيادات التربوية في عملية التفويض، فالاتصالات بين الأطراف المختلفة في ظل أسلوب اللامركزية تبقى مباشرة وسريعة ومؤثرة (الطيب، 1999).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات ذات الصلة والأهمية في تفويض الصلاحيات، إذ من خلالها يتم تحديد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال فجميع المديرين على مختلف المستويات الإدارية يتخذون عدداً من القرارات. بل ويمكن القول بأن الفرد العادي منا يتخذ كل يوم عدداً من القرارات التي توجه حياته وتقودها نحو الأفضل، هذا وتؤثر عملية اتخاذ القرارات على جميع أنشطة المؤسسة، ومن خلالها يمكن تقييم أداء المديرين والأفراد والمؤسسة، وتقاس حياة أية مؤسسة تعليمية بل وأي بلد بعدد القرارات الجوهرية والإستراتيجية التي تؤثر في حياتها واتجاهاتها وتغير مسارها نحو الإنتاجية والكفاءة (جاد الرب، 2005).

عرف سيرتو التفويض بأنه: "العملية التي يتم من خلالها نقل المهام والأعباء للعاملين بالإضافة إلى السلطات الموازية لها (Certo, 1995: 297).

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

ويرى (العميرة، 2001) بأن تفويض السلطة: "هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول الأول عنها.

ويعرف (ربيع، 2006) التفويض الإداري بأنه: قيام المدير باعتباره رئيس الجهاز الإداري بعملية تفويض للصلاحيات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب، مع بقاء المسؤول عن هذه الصلاحيات المفوضة.

وتعرف الباحثة تفويض الصلاحيات بأنه: عملية إدارية تنظيمية يتم بموجبها منح بعض الصلاحيات أو المهام من قبل مدير المدرسة إلى المرؤوسين العاملين معه في المدرسة لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع ضرورة قبول المرؤوس لهذا العمل، وتوفر صلاحيات كافية لقيامه به، ومع تحمل المدير لتبعات هذا التفويض.

يرتبط التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها فنجد أن ارتباطه بالقيادة الإدارية ومجال الاتصالات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات وتوصيف الوظائف والتدريب والرقابة ويزداد هنا الارتباط بالتنظيم الإداري ويتصل بالتفويض بنظام العمل الإداري في المؤسسة التربوية، أن التفويض الإداري عامل هام في تخفيف الضغط على مدير المدرسة، إذ إن قيامه بالأمر كافة وخاصة تلك الأمور التي يمكن للغير القيام بها يزيح عن كاهل المدير أعباء قد تكون سبباً في حدوث التوترات، وعادة ما يحجم البعض عن التفويض لأسباب إنسانية، بينما يتخوف آخرون من ارتكاب من يتم تفويضه لبعض الأخطاء، ولكن هذا ليس حلاً فالأعباء الإضافية تؤدي حتماً للتوتر الذي يقود بدوره لأخطاء تكون مكلفة أكثر (القيوتي، 2000).

### المبادئ الأساسية لتفويض الصلاحيات

يعد التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار من قبل المدير الإداري يخول بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهام محددة، ويمنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التصرف والإبداع.

ذكر (الطبيب، 1999؛ Kanaly, 2001) أن هناك عدة مبادئ تساعد المدير أو المسؤول على تفويض السلطة بنجاح، ومن هذه المبادئ ما يلي:

1- التفويض من حيث النتائج المتوقعة : قد يجد مدير المدرسة نفسه أمام مجموعة كبيرة من الأعمال المستقبلية، ونتيجة لذلك فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال، والخطط المرسومة لتنفيذها، ولذلك يجد نفسه في حاجة لتفويض جزءا من سلطته لغيره، ليقوم ببعض هذه الأعمال، وإبلاغ من يعنيه الأمر بها، وتوزيعها حسب متطلبات الموقف، حيث ينتهي تفويض السلطة بناء على النتائج المنتظرة، سواء كانت بالنجاح أو الفشل.

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

3- مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية : حيث أن السلطة هي القوة التي تمكن المسؤول من القيام بالمهام المسندة إليه، فإن المسؤولية هي تعهده باستعمال السلطة لإنجاز هذه الأعمال، ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة المنوطة مع المسؤولية الملقاة، على أنه إذا فوض الشخص سلطة أكبر من تحمله للمسؤولية فهذا

من الأخطاء الإدارية، أما إذا فوض إليه سلطة لا يستطيع بمركزه الإداري تحمل مسؤوليتها، فهذا من الإجحاف الإداري.

4- مبدأ وحدة القيادة : إن وحدة القيادة من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص مسؤولاً بلا حدود أمام هذا الرئيس، على أنه في حين المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون تفويض السلطة لهذا الشخص من عدة رؤساء يكون مسؤولاً أمامهم، وستتوزع سلطاته، وتتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها.

تهدف عملية تفويض السلطة إلى الإصلاح الإداري: ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة، كما وتهدف إلى التطوير الإداري إن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات العامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال ذات الأهمية الأكبر (فقيه وعبد المجيد، 2005).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن تفويض الصلاحيات هو سلطة يمنحها مدير المدرسة للشخص الذي يثق فيه، وذلك بسبب المصلحة التي ترضيها طبيعة اتساع العمل الإداري والفني وتعهده إذ. يقوم المدير بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال، ويبقى المسؤول عنها أمام الجهات.

### الشروط التي تركز عليها عملية تفويض الصلاحيات

يساعد التفويض الفعال على إنجاز المهام المفوضة دون حدوث أية مشكلة أو عقبة تحد من القيام بالمهام. كما أن التفويض الفعال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني يتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء وبأسلوب متقن ومخطط، وحتى يؤدي التفويض ثماره لا بد أن تحدد الواجبات والمسؤوليات والسلطات المخولة للمديرين. ولذلك هناك شروط عديدة يجب توافرها لإنجاح عملية التفويض. وهذه الشروط هي كالاتي :

- أن يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.
- أن يتقبل مدير المدرسة أخطاء العاملين المفوض وأن يبصره بالهفوات التي وقع بها وطريقة تلافيها
- أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.
- ارتباط الصلاحيات بالمسؤولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله وأن يتحمل المسؤولية كاملة اتجاه هذا العمل .
- ارتباط الصلاحيات المفوضة بقدرات العاملين وخبراتهم.
- فاعلية وسائل الاتصالات بين المدير والعاملين، أي أن يعمل المدير على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم الصلاحيات.
- يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي .

- تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة.
- استمرار مسؤولية مدير المدرسة الذي فوض الصلاحيات إلى بعض العاملين، فهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم فوضها للآخرين (الشرقاوي، 2006).

### الدراسات السابقة

#### الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة الفعالة

هدفت دراسة (اشتيلي، 2019) التعرف إلى درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة مكونة من (24) فقرة لقياس درجة الصلاحيات الممنوحة للمديرين، و(25) فقرة لقياس مستوى الأداء الإداري في المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (123) مديراً، موزعين على ستة مناطق تعليمية حسب إحصائية وزارة التربية للعام الدراسي 2019/2018، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم فكانت الاستبانات المسترجعة (94) استبانة تم تحليلها والوصول للنتائج. وأظهرت النتائج أن درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وتوصي الدراسة بضرورة تبني مبدأ تفويض الصلاحيات، وعقد الدورات والورش التدريبية في مجال تفويض الصلاحيات ودعوة بعض الخبراء والمتخصصين في هذا المجال لتوعية مديري المدارس بمبادئ وأسس التفويض وأهميته في الارتقاء بمستوى أدائهم الإداري.

بينت دراسة الفضلي (2017) التعرف على مستوى تفويض الصلاحيات لمديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الارتباطي، المقارن، لمناسبتهم مع طبيعة الموضوع. وطبقت الدراسة على مديرات المدارس الحكومية والأهلية التابعة لوزارة التعليم في مرحلة التعليم العام (الثانوي) بمحافظة جدة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة 168 مديرة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة تفويض الصلاحيات الممنوحة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة كبيرة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة اهتمام إدارة التعليم لسياسة تفويض الصلاحيات بشكل أكبر وأوسع للوصول إلى أعلى فعالية وإبداع للإدارة المدرسية، وذلك بالعمل على تغيير وجهة نظر مديري إدارات التعليم وسلوكهم إزاء ممارسة

تفويض الصلاحيات، منح مديرات المدارس قدرًا من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة، وعدم التردد بتطبيق الاساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاق، وذلك بتوفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى لمديرات المدارس لمواصلة العطاء والإبداع في العمل الإداري.

بينما هدفت دراسة العجمي (2018) التعرف إلى مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من (276) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من ثلاثة أجزاء الأول: وتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني: لقياس تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وتكون من (29) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي (شؤون المعلمين، شؤون الطلبة، الشفافية في اتخاذ القرارات، أولياء الأمور والمجتمع المحلي، البيئة المدرسية)، والجزء الثالث: لقياس دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وتكون من (34) فقرة موزعة على (7) مجالات وهي (التنافس، الرضا العام، المثابرة، العلاقات داخل وخارج بيئة العمل، الأداء، حب العمل، مستوى الطموح)، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً على جميع المجالات وعلى فقرات الأداة مجتمعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في جميع المجالات إلا فيما يتعلق بمجال (أولياء الأمور، والمجتمع المحلي)، حيث وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة (من 5- أقل من 10 سنوات). كما أظهرت النتائج أن مستوى بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً على جميع المجالات وعلى فقرات الأداة مجتمعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولة الكويت يعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

كما وبينت دراسة الغش (2015) علاقة تفويض السلطة باتخاذ القرار التربوي لدى العاملين في مديرتي التربية في محافظتي دمشق وريفها. وقد سعت إلى تحقيق التعرف على مستوى تفويض السلطة في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. والتعرف على طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار التربوي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانتي كأداتين للدراسة: استبانة تفويض السلطة، واستبانة اتخاذ القرار. تم اختيار عينة الدراسة من مديرتي التربية، لعدد من المديرين والعاملين عشوائياً. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: إن مستوى تفويض السلطة في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة. وإن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مديرية التربية في دمشق كان بدرجة متوسطة، وكان أكثر المحاور تطبيقاً في عمليات اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هو محور تهيئة اتخاذ القرار الإداري، يتبعه محور الصياغة والإعلان

عن القرار، يليه محور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، ثم جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة محور متابعة تنفيذ القرارات الإدارية.

هدفت دراسة السعود (2014) تعرف درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. وقد اشتملت عينة الدراسة على 206 رؤساء أقسام اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. ولجمع بيانات الدراسة، استخدمت أداتان، الأولى لقياس درجة تفويض السلطة، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي. بينت نتائج الدراسة أن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتفعة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً أيضاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها.

كما وهدفت دراسة كوهلر (Kohler, et. Al, 2008) فحص قدرة الطلاب والمعلمين على اتخاذ قرارات تعليمية، بلغ عدد أفراد العينة (150) طالباً، (75) طالباً التحقوا بالبرنامج و (75) استخدموا كعينة ضابطة. أدوات الدراسة: تم تطبيق برنامج لمدة (8) أسابيع على الطلاب والمعلمين، لتعريفهم بالصعوبات التي يمكن أن تواجههم في عملية التدريس، وكيفية معالجة المشكلات التي يمكن أن تواجههم. وبعد انتهاء البرنامج تم توزيع مقياس على أفراد العينة، لمعرفة درجة استعدادهم للتدريس، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الطلاب الذين التحقوا بالبرنامج التدريبي، كانوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار بالتدريس بعد التعرف على الصعوبات وكيفية حل المشكلات الدراسية، أما الذين لم يلتحقوا بالبرنامج التدريبي فقد كان استعدادهم للتدريس أقل.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

- يلاحظ بعد استعراض الدراسات ذات الصلة بموضوع تفويض الصلاحيات أنها أشارت وبالإجماع إلى نتائج إيجابية حول فاعلية وأهمية تفويض الصلاحيات في عمل المدير من خلال القيادة التربوية الفاعلة في المؤسسات التربوية.
- تنوعت الدراسات السابقة بين اعتمادها للمنهج الوصفي والمنهج التجريبي واعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي.
- يلاحظ من عرض الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحثة ندرة الدراسات التي أجريت حول دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي اعتمدت في معظمها على قياس برنامج حول تفويض الصلاحيات ولكنها لم تتطرق أي دراسة في حدود علم الباحثة إلى دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين، على الرغم من أهميتها.

#### مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من احساس الباحثة أن مديري المدارس الحكومية يفتقروا إلى الإلمام بأهمية تفويض الصلاحيات وما لها من أهمية بالغة في القيادة التربوية وفعاليتها وأثرها الذي يعود بالنفع على كافة أفراد العملية

التعليمية، مع الأخذ بعين الاعتبار لجوءهم إليها في بعض الاحيان أثناء القيادة، ونتج هذا الاحساس لدى الباحثة من خلال الشح الكبير في وجود المخططات الفاعلة والتطبيق الفعلي لمبدأ تفويض الصلاحيات وكيفية توظيفها وتطبيقها في القيادة التربوية، ووجدت الباحثة دعماً لأحاسيسها من خلال النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة العجمي (2018).

كما وأوصت الكثير من الدراسات مثل دراسة (السعود، 2014) البحث بموضوع قيام المدير بإسناد بعض من اختصاصاته لمن ينوب عنه بمتابعة وتنفيذ المهام، مع تحمل المدير مسؤولية العمل جميعها وهذا من أجل تنفيذ الأعمال بكفاءة وأسلوب أفضل، وأهمية قيام مدير المدرسة بتفويض الصلاحيات والواجبات التي يستمدها من القانون الى أحد العاملين في المؤسسة التربوية.

إضافةً إلى ما سبق ذكره، ومن خلال اطلاع الباحثة الواسع يفترق العديد من مديري ومديرات المدارس الحكومية لتفعيل دورهم في تفويض الصلاحيات ، وذلك نتيجةً لمحدودية بحث المديرين عن تلك المعايير التي تفيدهم في الادارة التربوية، لذا توجهت نظرة الباحثة إلى دراسة " دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين "، وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية: السؤال الأول: ما دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين ، تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي ، وسنوات الخدمة)؟  
أهمية الدراسة

تتبين أهمية الدراسة الحالية من خلال عرضاً لجانبيها النظري والتطبيقي، وذلك كما يلي:

#### أولاً: الأهمية النظرية

تسعى الدراسة إلى تحديد دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين، إذ تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة بما يلي:

1- إن هذه الدراسة قد تسهم في التعرف على دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين.

2- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية.

3- تقديم بعض التوصيات والمقترحات

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتبين أهمية الدراسة الحالية في جانبها التطبيقي، فيما يلي:

- تفيد نتائج هذه الدراسة المخططين لبرامج تعيين المديرين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وعلى تحديد مقاييس اختيارهم.

- توفر هذه الدراسة لمديري ومديرات المدارس في المملكة الاردنية الهاشمية معلومات في مجال تفويض الصلاحيات.
- قد تفتح هذه الدراسة الباب لدراسات أخرى لاحقة يتم من خلالها الاستفادة من أداة الدراسة التي ستقوم الباحثة بتطويرها وذلك لسد النقص في الدراسات المتعلقة بنفس الموضوع.
- قد توفر هذه الدراسة معلومات لوضعي معايير تفويض مديري المدارس للصلاحيات.

### مصطلحات الدراسة

تمثلت مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

**تفويض الصلاحيات:** هي "العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه" (العجمي، 2010).  
وتعرفها الباحثة إجرائياً: أنها تفويض مديري المدارس الحكومية في عمان للصلاحيات للأفراد العاملين في المدارس الحكومية في عمان.

### حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة على دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين، من الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2020 ومرهونة بمدى دقة صدق وثبات أداة الدراسة ومدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة، ولا تعمم نتائجها إلا على نفس المجتمع الذي تم سحب العينة منه والمجتمعات الأخرى المماثلة.

### الطريقة والإجراءات:

### منهج الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي حيث يعد الأكثر ملاءمة لمثل أغراض هذه الدراسة، وذلك للكشف عن دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين ، وقد تم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة، بهدف تحليل البيانات والوصول إلى نتائج تساعد في التفسير والإجابة عن أسئلة الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء ناعور في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 2021/2020، وبلغ عددهم (750) معلماً ومعلمة، ونظراً لما تمر به البلاد من جائحة كورونا (COVID 19) فقد تم توزيع الاستبانات إلكترونياً عليهم جميع وتم استرجاع الإستانات وكانت جميعها قابلة للتحليل والترميز. كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	59	37.1%
	أنثى	100	26.9%
	المجموع	159	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	36	22.6%
	(5-10) سنوات	57	35.9%
	أكثر من 10 سنوات	66	41.5%
	المجموع	159	100.0%

## أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الأدب النظري ذات العلاقة، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ولتحقيق الأهداف التي تسعى لها هذه الدراسة، فقد قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة على شكل استبانة للكشف عن دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن وجهة نظر المعلمين، حيث تكوّنت الاستبانة من (30) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هم: مجال الاول " تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين " والمكون من (14) فقرة، ومجال الثاني " تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة " والمكون من (5) فقرات، والمجال الثالث " تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة " والمكون من (11) فقرة.

## صدق أداة الدراسة:

## أ. صدق المحتوى لأداة الدراسة

وللتحقق من الصدق الظاهري لمحتوى أداة الدراسة؛ قامت الباحثة بعرضها على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذوي الخبرة في الكليات التربوية، وذلك بهدف التعرف إلى مدى ملاءمة فقرات للمجال الذي تنتمي اليه، ومدى سلامة اللغوية في صياغتها، ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، ولقد تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ حيث تمّ القيام بتعديل الصياغة اللغوية للفقرات التي أجمع عليها ما نسبة (80%) تقريبا كحد أدنى كمعيار للحكم على صلاحيتها.

## ب. صدق البناء لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق البناء قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة، من عينة الدراسة المستهدفة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتية:

## جدول (2) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه

تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة			تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة			تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	#	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	#	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	#
0.000	0.597*	27	0.000	0.751*	20	0.000	0.570*	15
0.000	0.753*	28	0.000	0.798*	21	0.000	0.636*	16
0.000	0.658*	29	0.000	0.631*	22	0.000	0.639*	17
0.000	0.759*	30	0.000	0.798*	23	0.000	0.790*	18
			0.000	0.763*	24	0.000	0.606*	19
			0.000	0.569*	25			
			0.000	0.789*	26			
						0.000	0.555*	12
						0.000	0.675*	13
						0.000	0.559*	14
						0.000	0.781*	10
						0.000	0.663*	9
						0.000	0.809*	8
						0.000	0.798*	1
						0.000	0.653*	2
						0.000	0.631*	4
						0.000	0.665*	5
						0.000	0.759*	6
						0.000	0.550*	7

\*\* دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.01$

\* دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$

يبين من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات ارتباط لفقرات مجال تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين قد تراوحت ما بين (0.519 - 0.809) مع المجال، وكما يبين أن قيم معاملات ارتباط لفقرات مجال تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة تراوحت ما بين (0.570 - 0.790) مع المجال، ويبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة قد تراوحت بين (0.569 - 0.798) مع المجال، وقد كانت جميع هذه القيم دالة إحصائية وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات على المقياس.

ويبين الجدول رقم (3) قيم معاملات ارتباط معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو مبين في الجدول:

## الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية

المجالات	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة	المقياس ككل
تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	1	0.675**	0.609**	0.875**
تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة		1	0.695**	0.877**
تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة			1	0.779**
المقياس ككل				1

\*\* دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.01$

\* دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$

يلاحظ من الجدول (3) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$  بين المجالات مع الدرجة الكلية للمقياس حيث تراوحت بين  $(0.779 - 0.877)$  وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين المجالات والدرجة الكلية على المقياس.  
ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق طريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ تم تطبيق الأداة على عينة تكونت من (30) معلم ومعلمة، من عينة الدراسة المستهدفة، والجدول (4) يبين نتائج لك.

الجدول (4) معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

#	المجال	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
1	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	0.898	14
2	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة	0.798	5
3	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة	0.879	11
	الأداة ككل	0.921	30

يلاحظ من الجدول (4) قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن وجهة نظر المعلمين تراوحت ما بين  $(0.798-0.898)$  على المجالات، كما بلغ قيمة معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل  $(0.921)$ . وتعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

#### متغيرات الدراسة

##### أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. متغير الجنس: وله مستويان ( ذكر، أنثى).
2. متغير سنوات الخبرة : ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10، 10 سنة فأكثر).

##### ثانياً: المتغيرات التابعة:

- دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن وجهة نظر المعلمين.

#### المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات أداة دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام الاختبار تحليل التباين الثنائي (2-Way ANOVA) على الدرجة الكلية للمقياس، كما تم استخدام الاختبار تحليل التباين الثنائي المتعدد المتغيرات (2-Way

(MANOVA) لاستجابات أفراد الدراسة على مجالات دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في

المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، لتأكد من ثبات أداة الدراسة.

• تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

- تم تحديد درجة دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين في ثلاثة مستويات. من خلال المعادلة الآتية:

طول الفئة = (القيمة الأعلى للبدل - القيمة الأدنى للبدل) / عدد الدرجات.

$$= \frac{3}{(1-5)} = 1.33 \text{ طول الفئة للفقرة}$$

وعليه فقد أصبحت الدرجات (1-2.33) منخفضة، (2.34-3.67) متوسطة، (3.68-5.00) مرتفعة.

### نتائج الدراسة

هدفت الدراسة للكشف عن دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في

الاردن من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: " ما دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في

المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس

في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من

المجالات، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في

المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	3.43	0.55	2	متوسط
2	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة	3.55	0.71	1	متوسط
3	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة	3.37	0.53	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.43	0.42		متوسط

يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في

المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين ككل قد بلغ (3.43) وبانحراف معياري كلي (0.42)،

وجاء بمستوى متوسط. حيث جاء في الرتبة الأولى مجال " تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة" بمتوسط حسابي

(3.55) بانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية فقد جاء مجال "تفويض الصلاحيات

المتعلقة بالمعلمين" بمتوسط حسابي (3.43) بانحراف معياري (0.55) وبمستوى مرتفع ، اما بالرتبة الثالثة جاء مجال " تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.37) بانحراف معياري (0.53) وبمستوى متوسط.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات على المجالات مرتبة تنازلياً على المجال، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
5	يفوض مدير المدرسة إقامة الزيارات المنظمة للمعلمين.	4.13	1.27	1	مرتفعة
3	يفوض مدير المدرسة منح الاجازات الاضطرارية للعاملين بالمدرسة.	3.96	1.28	2	مرتفعة
12	يفوض مدير المدرسة المعلمين للإشراف على نظافة المدرسة وساحاتها الخارجية.	3.66	1.36	3	متوسطة
4	يفوض مدير المدرسة المعلمين بتوزيع الأعمال والمهام على العاملين بالمدرسة	3.63	1.34	4	متوسطة
7	يفوض مدير المدرسة ارشاد المعلمين للدورات التدريبية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.	3.39	1.27	5	متوسطة
1	يفوض مدير المدرسة مساعده للقيام بجميع مهامه في حال غيابه.	3.34	1.25	6	متوسطة
9	يفوض مدير المدرسة معلماً لحفظ الملفات التي تخص الطلبة.	3.32	1.33	7	متوسطة
2	يفوض مدير المدرسة تقويم أداء المعلمين بالمدرسة	3.29	1.23	8	متوسطة
6	يفوض المدير صلاحيات للمعلمين في المشاركات الداخلية (لقاءات وندوات).	3.27	1.35	9	متوسطة
14	يفوض مدير المدرسة معلماً لمتابعة الأنشطة الثقافية داخل المدرسة.	3.25	1.39	10	متوسطة
10	يفوض مدير المدرسة المعلمين على توزيع الطلبة على الصفوف في بداية العام الدراسي.	3.23	1.38	11	متوسطة
11	يفوض مدير المدرسة المعلمين بتوزيع الجدول المدرسي.	3.21	1.34	12	متوسطة
8	يفوض مدير المدرسة امتلاك صلاحية الإشراف التربوي على المعلمين.	3.20	1.39	13	متوسطة
13	يفوض مدير المدرسة معلماً لمتابعة تحضير دروس المعلمين ودفاتر العلامات.	3.14	1.29	14	متوسطة
	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين الدرجة الكلية على مجال	<b>3.43</b>	<b>0.55</b>		متوسط
18	يفوض مدير المدرسة إيقاع الجزاءات التربوية على الطلبة.	3.94	1.31	1	مرتفعة
15	يفوض مدير المدرسة تحديد فترة الإختبارات الشهرية للطلبة.	3.91	1.30	2	مرتفعة
17	يفوض مدير المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للطلبة.	3.60	1.57	3	متوسطة
19	يفوض مدير المدرسة المرشد الإجتماعي متابعة سلوك الطلبة وإرشادهم.	3.22	1.33	4	متوسطة
16	يفوض مدير المدرسة السماح للطلبة متكرري الرسوب تحويلهم إلى مدارس	3.08	1.37	5	متوسطة

				أخرى
متوسط		0.71	3.55	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة الدرجة الكلية على مجال
مرتفعة	1	1.37	3.89	23 يفوض مدير المدرسة اختيار المساعد الذي يعمل معه.
متوسطة	2	1.32	3.58	26 يُفوض مدير المدرسة تحديد العاملين بالمدرسة وفقاً لاحتياجاتها.
متوسطة	3	1.43	3.53	25 يُفوض مدير المدرسة أحد العاملين بإعتماد الخطابات الصادرة من المدرسة.
متوسطة	4	1.33	3.47	28 يُفوض مدير المدرسة المشاركة في عضوية لجنة إعداد مقاييس ترميم المبنى المدرسي.
متوسطة	5	1.33	3.43	22 يُفوض مدير المدرسة زيادة عدد الحصص في المدرسة أو تقليصها.
متوسطة	6	1.33	3.39	21 يُفوض مدير المدرسة تخفيض البرنامج الزمني للحصص الدراسية عند نقص المعلمين.
متوسطة	7	1.40	3.20	24 يُفوض مدير المدرسة اختيار المؤسسة التي ستتولى الصيانة.
متوسطة	8	1.40	3.18	20 يفوض مدير المدرسة تشكيل المجالس واللجان المدرسية
متوسطة	9	1.29	3.18	27 يُفوض مدير المدرسة صلاحية ترقية العاملين من الكادر الإداري في المدرسة عند استحقاقهم للرتبة.
متوسطة	10	1.33	3.16	29 يفوض مدير المدرسة أحد العاملين على متابعة الخطابات الرسمية.
متوسطة	11	1.40	3.09	30 يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبرات من أدوات ضمن قوانين المدرسة.
متوسط		0.53	3.37	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة الدرجة الكلية على مجال

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين قد بلغ (3.34) وبانحراف معياري (0.55) وبدرجة متوسط وجاءت في الرتبة الأولى على المجال الفقرة (5) التي نصت على " يفوض مدير المدرسة إقامة الزيارات المنظمة للمعلمين "، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (13) التي نصت على يفوض مدير المدرسة معلماً لمتابعة تحضير دروس المعلمين ودفاتر العلامات"، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى شعور مديري المدارس أن تفويض الصلاحيات للمعلمين والعاملين في المدرسة يعمل على تعميق خبراتهم وتعزيز قدراتهم واكتساب مهارات جديدة.

كما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في تطوير نظام إدارة الجامعة وتنفيذه وتجويده بلغ (3.55) وبانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسط، إذ جاءت في الرتبة الأولى على المجال الفقرة (18) التي نصت على " يُفوض مدير المدرسة إيقاع الجزاءات التربوية على الطلبة "، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.31) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (16) التي نصت على " يفوض مدير المدرسة السماح للطلبة متكرري الرسوب تحويلهم إلى مدارس أخرى "، بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون إلى المحافظة على محبة الطلبة لهم فلا يتدخلون مباشرة في الطلبة ولا يتعمقون بذلك، وإنما يفوضون أمور العقاب والتنبيه إلى المعلمين المشرفين على الطلبة.

وكما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال المشاركة مع العملاء والشركاء وممثلي المجتمع بلغ (3.37) وبانحراف معياري (0.53) وبدرجة متوسط ، إذ جاءت في الرتبة الأولى على المجال الفقرة (23) التي نصت على " يفوض مدير المدرسة اختيار المساعد الذي يعمل معه "، بمتوسط حسابي (4.89) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (30) التي نصت على " يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبرات من أدوات ضمن قوانين المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.40) وبدرجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أجزاء المدرسة الداخلية يفوض إليها من يكون مسؤولاً عن سير أعمالها بالشكل المناسب، فيقتصر دور مدير المدرسة على الملاحظة والمراقبة وتوجيه النصح والارشاد عند الحاجة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين ، تعزى لمتغيرات: (الجنس ، وسنوات الخبرة)؟" للإجابة عن السؤال ، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات الجنس ، وسنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجداول أدناها.

#### أولاً: التحليل للدرجة الكلية للمقياس

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن وفقاً للمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المتغيرات
0.41	3.46	59	ذكر	الجنس
0.42	3.41	100	أنثى	
0.42	3.43	159	المجموع	
0.43	3.42	36	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.37	3.35	57	من 5 - أقل من 10	
0.45	3.50	66	10 سنة فأكثر	
0.42	3.43	159	المجموع	

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي (2-Way ANOVA) على الدرجة الكلية للمقياس والجدول ( ) يبين نتائج ذلك .

جدول (8) نتائج تحليل التباين الثنائي (Way ANOVA 2) على الدرجة الكلية لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة

حجم الأثر (مربع ايتا)	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.001	.636	.225	.039	1	.039	الجنس
.022	.174	1.768	.310	2	.619	سنوات الخبرة
			.175	155	27.143	الخطأ
				158	27.833	الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يبين الجدول (8):

1. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة تعزى لاختلاف الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المقياس ككل (0.225) بمستوى الدلالة (0.636) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

2. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المقياس ككل (1.768) بمستوى الدلالة (0.174) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## ثانياً: التحليل لمجالات المقياس:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لدور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالطلبة	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة
الجنس	الذكور	3.48	3.57	3.37
	<b>N=50</b>	الانحراف المعياري	0.54	0.53
الإناث		3.40	3.53	3.37
	<b>N=100</b>	الانحراف المعياري	0.56	0.53
المجموع		3.43	3.55	3.37
	<b>N=150</b>	الانحراف المعياري	0.55	0.53
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.50	3.71	3.18
	<b>N=36</b>	الانحراف المعياري	0.59	0.52
5 الى أقل من 10		3.31	3.39	3.40
	<b>N=57</b>	الانحراف المعياري	0.53	0.48
10 سنوات فأكثر		3.50	3.60	3.46
	<b>N=66</b>	الانحراف المعياري	0.54	0.56
المجموع		3.43	3.55	3.37
	<b>N=150</b>	الانحراف المعياري	0.55	0.53

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي المتعدد المتغيرات (Way MANOVA 2) على مجالات المقياس والجدول (10) يبين نتائج ذلك .

جدول (10) نتائج تحليل التباين الثنائي المتعدد المتغيرات (Way MANOVA 2) لاستجابات أفراد الدراسة على مجالات دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين / المتغير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس <b>Hotelling=0.003</b> <b>Sig =0.927</b>	الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	.079	1	.079	.262	.609
	الصلاحيات المتعلقة بالطلبة	.005	1	.005	.010	.920
	الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة	.046	1	.046	.169	.681
سنوات الخبرة <b>Wilks'</b> <b>Lambda=0.897</b> <b>Sig =0.010</b>	الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	1.190	2	.595	1.968	.143
	الصلاحيات المتعلقة بالطلبة	2.371	2	1.185	2.356	.098
	الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة	1.910	2	.955	3.489	.033
الخطأ	الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	46.863	155	.302		
	الصلاحيات المتعلقة بالطلبة	77.990	155	.503		
	الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة	42.440	155	.274		
المجموع المعدل	الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	48.275	158			
	الصلاحيات المتعلقة بالطلبة	80.417	158			
	الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة	44.350	158			

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

يتبين من الجدول (10) ما يلي:

1. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات (الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين، الصلاحيات المتعلقة بالطلبة، الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة) تُعزى لاختلاف متغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجالات السابقة (0.262) (0.010) (0.169) وبمستوى الدلالة (0.609) (0.920) (0.681) على التوالي، وتعتبر جميع هذه القيم غير دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ )، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى وجود أنظمة وقوانين يلتزم فيها العاملون في مديريات التربية والمدارس بغض النظر عن جنسهم، فضلاً عن خضوع الإدارات إلى أساليب عمل واحدة في المؤسسات التربوية الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة ومتشابهة بين أفراد عينة البحث من كلا الجنسين. كما أن كلا الجنسين (الذكور، والإناث) يطمحون إلى تحسين أوضاعهم والترقي إلى مناصب أعلى مما يحفزهم على تنمية قدراتهم القيادية من خلال مشاركتهم في حل مشكلات العمل.

2. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على كل من مجالات (الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين، الصلاحيات المتعلقة بالطلبة) تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على مجال الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين (1.968) وبمستوى الدلالة (0.143)، كما بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على مجال الصلاحيات المتعلقة بالطلبة (2.356) وبمستوى الدلالة (0.098)، وتعتبر هذه القيم غير دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ). كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على مجال الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على مجال الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة (3.489) وبمستوى الدلالة (0.033)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ). حيث كانت الفروق على مجال الصلاحيات المتعلقة بالمدرسة بين أفراد الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد الخبرة (10 سنوات فأكثر) وكانت الفروق لصالح أفراد الخبرة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي أعلى على المجال، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قيام مديري المدارس بتفويض الصلاحيات لجميع العاملين في المدرسة بغض النظر عن سنوات خبرتهم، فالجميع يوكل إليه الأعمال بشكل متقارب ومتساوي، في ظل إمكانياتهم ومعرفتهم.

### التوصيات

وفي ضوء النتائج السابقة، تعطي الباحثة التوصيات الآتية:

- 1- اختيار القيادات الإدارية في وزارة التربية بناءً على مؤهلات وخبرات إدارية عالية، يتصفون بكفاءة عالية والقدرة من المسؤولية.
- 2- إقامة دورات تدريبية للقيادات الإدارية في وزارة التربية لتبصيرهم على ضرورة تفويض الصلاحيات، وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة من ضمنها العمل على نشر الوعي بمفهوم وأهمية عملية تفويض السلطة في مديريات وزارة التربية.

- 3- ينبغي عقد دورات تدريبية للمعلمين والمعلمات لرفع مستوى معرفتهم بعملية تفويض الصلاحيات.
- 4- ينبغي عقد القيادات الإدارية برامج تدريبية واجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري، وإطلاعهم على التطورات الجديدة للأعمال الإدارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة.

### المصادر والمراجع

#### المراجع باللغة العربية

- اشتيلي، منال (2019). تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.
- جاد الرب، سيد (2005). السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. السويس: مطبعة العشري.
- الحري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن وبرايم، العجمي (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة.
- ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح. غزة: مكتبة المجتمع العربي.
- الزعيبي، دلال (2004). درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، 5(3): 305-337.
- السعود، راتب (2014). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. [مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس](#)، 12(3): 32-62.
- الشرقاوي، مريم (2006). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة.
- الصيرفي، محمد (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطبيب، أحمد (1999). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.
- العجمي، سعود (2018). مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.
- العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان :دار المسيرة.
- العميرة، محمد (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. ط 2 ، دار المسيرة، عمان.
- الغش، غياث (2015). تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار التربوي في مديرتي التربية في محافظتي دمشق وريفها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.

- الفضلي، منى (2017). مستوى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة جدة : دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، 2: 246-286.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة .
- القيوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق.
- كنعان، نواف (1999). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. مطابع الأرز.
- المراجع باللغة الانجليزية
- Berry, L.L. (2007). Relationship Marketing of Services Growing Interest: Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 23 (4), 236-245.
- Beverage, L. (2003). Inhibiting Factors to Effectiveness and Adaptability of New Superintendents in Virginia. **Dissertation Abstracts International**, A 64\ 1.
- Certo, Samuel. (1995). **Modern Management Quality. Ethics, and the Global Environment**, fifth edition, Rollins Colleges.
- Fadal, Sylvester. (2004). Employee empowerment as a business optimization technique: Utilizing continuous training and development, participation rights and decision making authority., **Dissertation Abstracts International**, Vol. 64, No.12A, p.4533.
- Kanaly, Bethany. (2001). **A Grid And Group Inter Predation Of New Comer's Voice In The Decision Making Process In Selected Element Tarry Schools**. Oklahoma State University.
- Kohler, F., et al (2008). Preparing Preservice Teacher to make instructional Decisions. **Journal of teaching and teacher education**, vol 24, P 2108- 2117, Colombia.