

6-2013

# The Reality of Delegation in High school in AI - Ain from the Viewpoint of Administrators

Zainab Rahed Salem AI Masari

Follow this and additional works at: [https://scholarworks.uaeu.ac.ac.ae/account\\_dissertations](https://scholarworks.uaeu.ac.ac.ae/account_dissertations)

Part of the [Educational Leadership Commons](#)

---

## Recommended Citation

Salem AI Masari, Zainab Rahed, "The Reality of Delegation in High school in AI - Ain from the Viewpoint of Administrators" (2013). *Accounting Dissertations*. 14.

[https://scholarworks.uaeu.ac.ac.ae/account\\_dissertations/14](https://scholarworks.uaeu.ac.ac.ae/account_dissertations/14)

This Thesis is brought to you for free and open access by the Accounting at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Accounting Dissertations by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [fadl.musa@uaeu.ac.ae](mailto:fadl.musa@uaeu.ac.ae).

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

قسم أصول التربية

برنامج الماجستير في التربية

واقع التفويض في مدارس التعليم الثانوي بمسبلة العين من وجهة نظر الإداريين

رسالة مقدمة من الطالبة

زينب راشد المسكوي

إلى

جامعة الإمارات العربية المتحدة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

(( القيادة التربوية ))

إشراف

د. حسن عيسى الحميري

يونيو 2013

عنوان الرسالة :

واقع التفويض في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من وجهة نظر الإداريين

اسم الطالبة :


زينب راشد سالم السكري

لجنة المناقشة :



مشرفاً ورئيساً

د. حسن عيسى الحميري



عضواً

د. علي سعيد إبراهيم



عضواً

د. محمد عبد الله الحومني

## الإهداء

إلى والديّ اللذين قلما لي يد العون والمساعدة والتحفيز المستمر لإكمال مشوار التعليم في الحياة ما دام

هيبا زفق من الروح.

وإلى إخوتي وأخواتي عرفانا وتقديرا لتشجيعهم لي للسير في درب العلم والمعرفة وإكمال دراستي العلمية

إلى صديقتي الغالية عليّ قتي شيلي المعمرى وثريا الريسى اللتين منحتا لي حب العلم والسعي دائما نحو

الرفق والتقدم في مجال الدراسات العليا.

إلى كل من وقف معي ومنحني القوة والعزيمة لإكمال مسيرتي التعليمية وأوليم أخي الحبيب عيسى

والعائلة الكريمة، إلى أخواتي المعلمات وأوليم منى التميمي رفيقة الدراسة والعمل وإلى صديرتي الفاضلة حياة

محمد.

إلى كل يد قدمت لي العون وكل شفاه قالت لي خيراً..

## شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم بقول الله تعالى " رب أوزعني أن أشكر نعمتك.....

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله التي أنعم علي بنعم لإتحصيني، وأعانتني على إنجاز بحثي هذا فله الحمد من قبل ومن بعد.

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على سيد المرسلين الحبيب

محمد الذي وصده بالشكر بيننا " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فيسعدني أن أقدم شكري وتقديري واحترامي لأستاذي ومترفي، ومرشدي الذي أثار لي نور العبد، فقد كان مصدر الدعم في الصير على الصعاب بعد الله سبحانه وتعالى حفظك الله ورعاك استاذي الدكتور حسن عيسى العميري.

كما أقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الدكتور علي سعيد إبراهيم والدكتور محمد

الحوسني ، على ما أبدوه من ملاحظات وتوجيهات أثرت هذه الرسالة.

كما أقدم بالشكر والتقدير والاعتراف إلى الأساتذة الأفاضل الذين أسدوني بمفاتيح العلم، وحب التفكير

والنقد، والمناظرة، ومحتوي الثقة في النفس أن لا شيء مستحيل أمام الإرادة إلى الدكتور عبدالمنعم أحمد والدكتور

محمد أحمد عبد الدايم والدكتور علي سعيد إبراهيم.

وأخيرا بعد أن وفقني الله في انمام هذه الرسالة، أرجو أن تكون حاضرة لوجهه الكريم والحمد لله رب

العالمين.

## فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

III	.....	نداء
IV	.....	وتقدير
X	.....	الحداول
XI	.....	الاشكال
XII	.....	الاشكال البيانية
XIII	.....	نص الدراسة
1	.....	الاول
1	.....	المقدمة
4	.....	مشكلة الدراسة
6	.....	اهداف الدراسة
6	.....	اسئلة الدراسة
6	.....	اهمية الدراسة
7	.....	حدود الدراسة
7	.....	مصطلحات الدراسة
10	.....	خطة الدراسة

11	.....	سل التسي: الإطار النظري
11	.....	الإدارة وأهميتها
13	.....	الأسس العامة للإدارة التربوية في الإسلام
15	.....	التفويض
18	.....	عناصر التفويض
18	.....	أنواع التفويض
20	.....	أسس وشروط التفويض الفعال
24	.....	تفويض السلطة والأنظمة المشابهة
27	.....	محايات التفويض
29	.....	إيجابيات التفويض
31	.....	لمن يعطى التفويض
32	.....	مفوقات التفويض
33	.....	التفويض في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة
36	.....	ملخص الدراسات السابقة
37	.....	صل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها
37	.....	منهج الدراسة
38	.....	مجتمع الدراسة

38	.....عينة دراسة.....
40	.....نواتج الدراسة.....
40	.....أولاً: الإمتحانة.....
41	.....صدق الإمتحانة.....
41	.....ثبات الإمتحانة.....
42	.....ثانياً: المقابلة.....
43	.....إجراءات الدراسة.....
44	.....الأساليب الإحصائية.....
44	.....الاعتبارات الأخلاقية.....
45	.....ملخص الفصل الثالث.....
46	.....صل الرابع: نتائج الدراسة.....
47	.....أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
47	.....تحليل المحور الأول: واقع التفويض في المدارس الثانوية بمدينة العين.....
49	.....تحليل المحور الثاني: إيجابيات التفويض.....
52	.....تحليل المحور الثالث: لمن يعطى التفويض.....
54	.....تحليل المحور الرابع: معوقات التفويض.....
56	.....ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....



58	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
61	..... ملخص خامس: مناقشة النتائج والتوصيات
61	..... أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
61	..... مناقشة المحور الأول
63	..... مناقشة محور الثاني
65	..... مناقشة المحور الثالث
66	..... مناقشة المحور الرابع
69	..... ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
70	..... ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
71	..... صياغات
73	..... تقديرات المستقبلية
74	..... مصادر والمراجع
74	..... المراجع العربية
77	..... المراجع الأجنبية
79	..... الملحق
80	..... ملحق رقم (1): سهيل مهمة يا حنة
81	..... ملحق رقم (2): الموافقة الأمنية

---

ملحق رقم (3): الإستبانة للمحكّمين ..... 82

ملحق رقم (4): الإستبانة للإداريين ..... 86

## فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	الجدول
38	توزيع الإداريين للتأهيلات الذكور والإناث.....	3.1
39	عدد الهيئة الإدارية لكل مدرسة من مدارس العينة.....	3.2
42	معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لفقرات الإستبانة.....	3.3
48	تحليل فقرات المحور الأول: واقع التفويض.....	4.1
51	تحليل فقرات المحور الثاني: إيجابيات التفويض.....	4.2
53	تحليل فقرات المحور الثالث: لمن يعطى التفويض.....	4.3
55	تحليل فقرات المحور الرابع: لمعوقات التفويض.....	4.4
57	نتائج التحليل لإيجاد دلالة الإختلاف بين واقع التفويض الإداري في التعليم الثانوي تبعا لمتغير الجنس بين (الإداريين والإداريات).....	4.5

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	مستويات التفويض.....	23

## فهرس الأشكال البيانية

رقم الشكل البياني	العنوان	الصفحة
1	المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني.....	50
2	المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث.....	52
3	المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع.....	56
4	مقارنة المتوسطات الحسابية بين مدارس الذكور والإناث.....	58

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف على الطرق الفعالة لتطبيق التفويض في الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الإمارات العربية المتحدة منطقتي العين، من وجهة نظر الإداريين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من وجهة نظر الإداريين؟ هل يختلف واقع التفويض الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين تبعاً لمتغير الجنس (إداريين أو إداريات)؟ كيف يمكن تحسين عملية التفويض الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين؟

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة العين للعام الدراسي (2012-2013) وتكونت عينة الدراسة من 108 إداري وإدارية. وتمثل ما نسبته (40%) تقريباً من مجتمع الدراسة والتي اختيرت بطريقة العينة المريحة. واستخدمت الباحثة المنهج الكمي التحليلي والوصفي، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة الإستبانة والتي تتضمن أربع محاور و37 فقرة تجيب على السؤال الأول. وتم أيضاً استخدام أداة أخرى وهي المقابلات الشخصية مع الإداريين لتعريف الباحث على تقديم الطرق التي من شأنها تحسين عملية التفويض الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للتفويض إيجابيات عديدة على المؤسسة التربوية والموظفين والطلاب ومن أهمها بناء الثقة في نفوسهم، ولتحقيق النتائج الفعالة؛ على المدير أن يشجع الموظفين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما يجب اختيار الشخص الذي تتوفر فيه الصفات المناسبة للموقف. ويرجع سبب قلة تطبيق سياسة التفويض في المدارس؛ لكثرة المسؤوليات المرتبطة بالتفويض.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة عدداً من التوصيات أهمها: تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض وجعله من الأولويات الإدارية، وذلك يمكن أن يكون باستحداث نظام

للمدراء  
ونواتجه

## الفصل الأول

### المقدمة

تقع دولة الإمارات العربية المتحدة على مساحة 83600 كم، في موقع جغرافي مشير، حيث يحدها شرقاً خليج عمان وسلطنة عمان ومن جهة الغرب دولة قطر والمملكة العربية السعودية، والخليج العربي يحدها جنوباً الدولة ويقع في شمالها، وتتكون دولة الإمارات من اتحاد سبع إمارات وهي: أبوظبي، دبي، الشارقة، عجمان، أم القيوين، رأس الخيمة والفجيرة. ومن سميات دولة الإمارات العربية المتحدة نظامها الفدرالي، والذي تأسس في الثاني من ديسمبر عام 1971م. ولغتها الرسمية هي اللغة العربية، والدين الإسلامي هو الدين السائد في الدولة والمنهج الإسلامي هو المنهج المتبع في القضاء.

من التعليم في دولة الإمارات يواصل تطور عديدة كغيرها من الدول الأخرى، ولو نظرنا إلى تاريخ النظام التعليمي المتبع في دولة الإمارات لوجدنا أن التعليم كان تابع لوزارة التربية والتعليم في إمارة دبي، ولمواكبة التطور تم إنشاء مشاريع تربوية عديدة لتحسين التعليم والتقليل من المركزية في الإدارة، وتأسيس تعليم قوي ذا حيوية وكفاءة عالية يواكب التطور الحاصل في إمارة أبوظبي، ثم إنشاء مجلس أبوظبي للتعليم بتوجيه من إمارة أبوظبي عام 2005، بهدف تحسين جودة التعليم والإنفاذ بالمتطلبات المحلية والعالمية على السواء.

دولة الإمارات كغيرها من الدول الساعية لبناء إدارة مدرسية فاعلة لذلك ترى التنوع في أشكال الإدارة المدرسية ومنها الإدارة التشاركية التي تعتمد على مشاركة الإداريين والمعلمين في صنع القرار، ومن أشكال الإدارة التشاركية تفويض السلطة وتحميل المفوض جزء من السلطة. وقد قام المجلس بصف حل اهتمامه بصنع القادة الذين يشكلون الأساس لأي مؤسسة تعليمية فهم الفكر الذي يسير بمخططاته العملية التعليمية من خلال تنفي عدة مبادئ مثل التعاون مع العاملين

ومشاركتهم في صنع القرار بتفويضهم بعض المهام التي تتناسب وإمكانياتهم لتحقيق العلاقات الإنسانية الطيبة التي تؤثر في النهاية على مستوى المعلم وأدائه، وتحفيزه للعمل الدائم ولا يمكن ذلك إلا عن طريق التفويض كأداة للتواصل مع الأعضاء بطرق أكثر فاعلية وإيجابية (صتان، 2000).

فالتفويض من المهارات القيادية الفاعلة، فقد عرفت مهارة التفويض منذ العصور الأولى، وفي عصر النبي عليه الصلاة والسلام، وفي العصور اللاحقة كمهارة أساسية في القيادة، وتم التنبؤ عليها أنها كأحد مهارات القيادة الحديثة؛ لما لها من إيجابيات حمة تم التغايل عنها. وتكمن أهمية التفويض في أن المدير لا يستطيع أن يجر جميع مهامه الوظيفية لوحده ودون مساعدة مهما بلغت خبرته وحسنه في تسيير الأمور لا بد له من التفويض، فالمدير لديه الكثير من الأمور المهمة التي تشغل أكثر حيز من مهامه مثل التفكير والتخطيط والتطوير، ومن الواضح عدم رغبة الكثير من المديرين في تفويض بعض من مهامهم؛ وذلك لأسباب مختلفة مثل: حب السلطة، وعدم الثقة بالآخرين، الإحساس بفقدان الأهمية والتهاج الأستوب المركزي في القيادة. (اليوسف، 2011).

وأهم ما يميز التفويض هو سرعة ومرونة الإنجاز بطرق أكثر إبداعاً. يوجد العديد من الكتاب مثل و Henkin&Marchiori (2003) و Schriesheim et al (1998) الذين كتبوا في الإدارة المدرسية والتفويض. حيث يتدوا أن التفويض المسجح يؤثر على أداء المدرسة والرضى الوظيفي. وللتفويض الإداري العديد من الإيجابيات على المدير، والمعلمين كموظفين في المدرسة، وكذلك مستوى المدرسة وأدائها كمؤسسة تعليمية، فالتفويض في

نظر Lunenburg and Irby(2006)

- يسمح للمدير بالتركيز في أكثر من عمل.



• يساعد المؤسسة التعليمية على النهوض والتطور.

• يساعد المعلمين على معرفة كل ما هو حاصل في المدرسة واكتسابهم خبرة في التعامل في جميع المواقف.

كما يساعد التفويض على بناء قادة مستقلين، فالتفويض يمنح المدربين الخبرة والمهارة في الأمور الإدارية، مما يتيح

فرصة أكثر لبناء قادة أكفاء خاصة مجال العمل، بأقل جهد وتكلفة مالية. فلا حاجة لجلب مدربين وصرف الكثير من

المبالغ والرواتب الإضافية.

ولئن يتم تحقيق إيجابيات التفويض إلا يعرف التفويض الصحيح، فليس كل نقل للسلطة يطلق عليه

التفويض، فالتفويض له محددات وشروط خاصة تميزه عن غيره من المهارات الإدارية وتحقق فاعليته بشكل

أكبر، فالتفويض هو إسناد بعض من المهام الإدارية وليس كل المهام وإعطاء السلطة لإنجاز تلك المهام.

ومهما كان نوع التفويض يبقى المدير هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج المهام المفوضة، سواء كانت تلك

النتائج إيجابية أو سلبية. كما على المدير أو الرئيس أن يضع في عين الاعتبار أنه مهما بلغت كفاءة المعلم

كفوض له، يجب متابعتها ومحاسبتها ودياً على الإنجاز. فتنمية مهارة المعلم تعتبر أحد أهم أسباب التفويض.

ولئن تتم تنمية مهارة المعلمين عالم يتم متابعتهم ومحاسبتهم والوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم و كذلك

معوقات الإنجاز. والآن يحق التفويض المرجو عنه وهذا ما أشار إليه

Webber, Morgan & Brown (1995) على أن للتفويض الإداري آثار سلبية مثل تضييع الوقت، وضياع

الالتزام الوظيفي. وهذه الآثار ناتجة عن التفويض غير الفعال الذي في ظاهره تفويض وباطنه غير ذلك.

أغلب الكتب أشاروا إلى نقاط محددة في التفويض الإداري، لذلك قامت الباحثة بدراسة واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي في مدينة العين من وجهة نظر الإداريين. أتمنى أن يساعد هذا البحث الوصفي التحليلي منيرى ومعلمي المدارس على تحسين مهاراتهم في التفويض.

### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة واقع التفويض الإداري، وأفعال الإداريين لهذه المهارة في مدارس التعليم الثانوي التي تعتبر المرحلة الأساسية للبناء العلمية. ففي مدارس التعليم الثانوي تكثر الأخطاء الإدارية والمسؤوليات نظرا لعدم المثالية وكثرة احتياجاتهم، مما يؤدي إلى بطء في تنفيذ القرارات، وذلك بسبب وجود فجوة، وضعف في التواصل بين الأطراف الإدارية التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة. وقد تم تأكيد فكرة إشغال المديرين لعملية التواصل مع معلميهم من قبل مجلس أبوظبي للتعليم بإقامة مسح في إمارة أبوظبي ومدينة العين للمعلمين في المدارس الحكومية التابعة لمجلس أبوظبي للتعليم، حيث بينت نتائج المسح بأن المعلمين يفتقرون للدعم من قبل المديرين في عملية اتخاذ القرارات، والقيام بالأنشطة المدرسية، وبينت التقارير أيضا وجود مشكلة لدى القيادات المدرسية وبالذات في عمليات التواصل ومن ضمنها التفويض كأحد أدوات التواصل (ADEC, 2010). ومن واقع الباحة وصلها كمعلمة والتصالها بالهيئة الإدارية، ملاحظة ضعف التواصل بين الهيئة الإدارية أنفسهم، وبين الهيئة الإدارية والمعلمين في صنع القرار وتشابه الأعمال الإدارية وكثرتها، لقلة التفويض والذي أدى إلى بطء في تنفيذ القرارات وجهل أغلب المعلمين بالأمور

الإدارية كذلك جعل الإداريين بأعمال بعضهم البعض. مما ترتب على ذلك ضعف الروح المعنوية لدى المعلمين، وقلّة دافعيتهم للعمل، وطول الانتظار لأي قرار أو استفسار للهيئة الإدارية، لذا يجب تكليف الإداريين بأهمية التفويض كطريقة من طرق التواصل الفعال. وقد أكد بكر (2009) ذلك في دراسته وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها بضرورة التواصل الفعال بين الهيئة الإدارية للمدارس ومعلميهم في مدينة العين.

ونظراً لتطبيق التفويض بشكل سطحي في الإدارات المدرسية، يستدعي وضع نظام يوضح التفويض الفعال لتعريف الإداريين على تطبيق التفويض بشكل أكثر فاعلية وهذا ما أكدته دراسة نجار وبرايم (2009-2010)، حيث بينت الدراسة أن 90% من العينة اتفقوا على أن الأمور المفوضة لهم هامشية لا تتعدى المحافظة على النظام وترتيب المسفوف، وهذا لا يفي باحتياجات المعلمين والإداريين النفسية التي ترضى في التحفيز وحسب صنع القرار للإحسان بالإنتماء الوطني.

كذلك عدم وجود رؤية واضحة للطرق الفعالة لتطبيق التفويض الإداري، وعدم وجود سياسات مكتوبة تبين طريقة التفويض ومسؤوليات كل من المفوض والمفوض لهم يعتبر عامل آخر ساعد في تعظيم مشكلة واقع التفويض. وهذا الاختلاف في الرؤية يسبب سوء فهم لماهية التفويض الإداري. كما أن ندرة الدراسات الموجودة على نطاق التفويض الفعال في الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الإمارات العربية المتحدة، تعتبر أحد المشكلات التي ساعدت على قلّة تطبيق التفويض.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من وجهة نظر الإداريين، ومعرفة ما إذا كان التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين يختلف تبعاً لمتغير الجنس (إداريين أو إداريات). وأيضاً تحسين صلية التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من خلال مقترحات وآراء الإداريين.

## أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسة هي:

- 1- ما واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من وجهة نظر الإداريين؟
- 2- هل يختلف واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين تبعاً لمتغير الجنس (إداريين أو إداريات)؟
- 3- كيف يمكن تحسين صلية التفويض الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين؟

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في المجال التربوي وتحقيق الاستفادة القصوى من القدرات والطاقات القيادية لدى العاملين وهذا ما أكدته الخطة الاستراتيجية العشرية لمجلس أبوظبي للتعليم يونيو 2009

والتي تركز على معالجة التحديات التي تواجه قطاع التعليم المدرسي بالإمارة بما يعرف بالنموذج المدرسي الجديد توافقا مع رؤية أبوظبي الاقتصادية 2030 الهادفة إلى إعداد مجتمع اقتصادي مبني على المعرفة، والتفويض بالقدرة كان لإثبات التأكيد من قدرة ومهارة القادة والتزامهم بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويمكن أن يتحقق الرضا الوظيفي من خلال المشاركة والتعاون بين الهيئة الإدارية والمعلمين في صنع القرار، مساعدة مدراء المدارس والهيئات الإدارية في التغلب على الصعوبات التي تعيق تفويض السلطة وإسنادهم ببعض مهارات التفويض الفعال وإضفاء رصيد للباحثين والمدارس في مجال الإدارة التربوية وصناع القرار وبناء تصور واضح لتوقع التفويض.

#### حدود الدراسة

لقد قصرت حدود الدراسة على دولة الإمارات العربية المتحدة بإمارة أبوظبي في مدينة العين فقط، وقد شملت هذه العينة عدداً من الهيئات الإدارية في المرحلة الثانوية لمدارس الذكور والإناث للعام الدراسي 2012-2013 م. تحت إدارة مجلس أبوظبي للتعليم، لمعرفة واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي لمدارس العين.

#### مصطلحات الدراسة

- التفويض: عملية إدارية يتم فيها نقل بعض من السلطة وتوزيع الأعمال بين الرئيس والعاملين بشكل يعطي العاملین فرصة لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات، كما يعطي الرئيس الوقت والجهد لممارسة المهارات الإدارية التي تساعده المؤسسة أو المنظمة لتحقيق النجاح (عبدالغني، 2000).

- التفويض: إنباد بعض المهام إلى مروض مع منحه السلطة والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه المهام (إجرائي).
- مجلس أبوظبي للتعليم: هي الجهة الحكومية المسؤولة عن المدارس الخاصة والحكومية التابعة لإمارة أبوظبي والمدن التابعة لها كمدينة العين والمنطقة الغربية (النيادي، 2012).
- الإلتزام الوظيفي: هو عبارة عن ارتباط الفرد نفسياً تجاه عمله وبذل أقصى جهد للبقاء في العمل والاستعداد للقيام بتحديات كبيرة لصالحها واستمرار نجاحها من خلال قبول أهدافها وقيمتها (حمادات، 2006).
- المناخ التنظيمي: هي الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تؤثر في قيم واتجاهات العاملين وبالتالي في سلوكهم وارتباطهم النفسي بالعمل، وإعطاء فرص الابتكار والإنتاج (محمد، 2008).
- المسؤولية: حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعته أخلاقياً، للقيام الشخص بما يصدر عنه قولاً أو عملاً (المعجم الوسيط، ص 411).
- المدير: هو المسؤول الأول عن المدرسة وله السلطة العامة في تسيير أمور المدرسة وتطورها، من متابعة سير العمل لدى العاملين (إداريين، معلمين، وظائف)، وعملية التقييم وتقديم الدعم اللازم لهم، والعمل على خلق بيئة تعليمية محفزة للعمل الجاد المثمر (تعريف إجرائي).
- الإداريين: هم الأشخاص المساعدين للمدير في إدارة المدرسة ولهم بعض الصلاحيات، ويشمل مفهوم الإداريين مساعد المدير، أمين السر، الإحصائي الاجتماعي، من الذكور والإناث (تعريف إجرائي).

- المدرسة الثانوية: هي المرحلة التي تعد الطالب للحياة والدخول في مراحل التعليم الجامعي، وتتراوح أعمار الطلاب من 15-20 سنة، وتسمى أيضا مدارس الحلقة الثالثة التي تشمل الصف العاشر - الحادي عشر والثاني عشر بقسميه العلمي والأدبي (تعريف إجرائي).

## خطة الدراسة

تكون الدراسة من خمسة فصول على النحو التالي:-

### الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة)

تتناول الباحثة في هذا الفصل التعريف بمشكلة الدراسة ثم تحديد أهداف الدراسة وأهميتها والتعريف بمصطلحاتها

وبيان منهج الدراسة وحظتها،

### الفصل الثاني: (أبيات الدراسة)

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الدراسات العريقة والأخرى التي تناولت موضوع التفويض وتحديد أهم النتائج

والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات.

### الفصل الثالث: (منهج الدراسة وإجراءاتها)

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة وإجراءاتها.

### الفصل الرابع: (النتائج)

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة.

### الفصل الخامس: (المناقشة والتوصيات)

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات ويهدف إلى تفسير وشرح النتائج التي توصلت إليها الباحثة

في الفصل الرابع ومقارنة النتائج التي توصلت إليها مع الدراسات السابقة في مجال التفويض، وتعرض الباحثة أهم النتائج

والتوصيات المقترحة لتعزيز دور مديرى ومدبرات المدارس الثانوية.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري

التفويض الإداري هو أحد الدعائم الأساسية لنجاح المؤسسة التربوية، ومن مميزات التفويض مرونة نظام العمل وسرعة الإنجاز وذلك بسبب توزيع الأعمال والتخفيف عن كاهن القيادات العليا، وقد تم التطرق إلى مبادئ التفويض من قبل عدة باحثين وعلماء من خلال تقديم الكثير من الدراسات والبحوث التي تحصل في طياتها دور المدير في عملية التفويض، وأهمية هذه العملية في مجال التربية والتعليم، لذلك فإن هذا الفصل تناول دراسات وأبحاث عديدة في مجال الإدارة والتفويض، وأهمية التفويض كمؤشر ضروري لعودة التعليم في دولة الإمارات.

### الإدارة وأهميتها

الإدارة هي مركز المعلومات ومحور الأساس لأي منظمة أو مؤسسة تعليمية والإدارة تعني: العمليات الإدارية المنظمة التي يترأسها المدير وتتكون تلك العمليات من عدة وظائف أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسير تلك العمليات وفق خطط متروسة ومعدة مسبقاً من قبل المدير ومعاونيه، والإدارة الفعالة هي الإدارة التي تعتمد على التفاعل بين المدير والإداريين والمعلمين في صنع القرار ورعاية مصالح المدرسة للوصول إلى الأهداف المرجوة بطرق سريعة وأكثر كفاءة (جمدان، 2007)، ويضيف أن الإدارة أحد الفنون التي يجب أن يجيدها المدير ليحقق أفضل النتائج، فلا معنى للعلم

الإداري دون الإتمام بكيفية تطبيقه. فالإدارة فن ومهارة لن يحقق نتائجها إلا من يتعامل مع الطبيعة الإنسانية والبيئة الإدارية في آن واحد وفي تغيير مستمر.

لقد أدركت المنظمات أهمية الإدارة والقيادة في رفع عجلة التطور والمستوى التحصيلي للمنظمة والمدرسة خاصة، فعمدت إلى غرس مهارة القيادة في جميع العاملين واتجهت نحو بناء المنظمة المتعلمة. وذلك بتبني فكرة القيادة التحويلية والتي تعتمد على بناء اهتمامات وأفكار مشتركة بين القادة والأفراد في سبيل رقي المنظمة، وتحويل مشاعر واعتقادات واتجاهات العاملين نحو هدف معين، وقد أطلق البعض على القيادة التحويلية: تشكيل العاملين وهي القيادة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات اللازمة بأصطلاحهم السلطة وتعريفهم بالأهداف، وذلك يساهم بشكل كبير في ابتكار حلول إبداعية تساعد على حل الكثير من المشكلات (نصر، 2008، الفاعوري، 2005، العيسى، 1908).

وأصناف الفاعوري (2005) أن هناك ثلاث مراحل أساسية تبنى عليها القيادة التحويلية التي تعتبر من القيادات الحديثة وهي: مرحلة تشكيل الرؤى التعليمية وهي رؤى مشتركة بين أعضاء المنظمة، ثم مرحلة تفويض السلطة، والتي يتم فيها المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات وذلك بتفويض العاملين، فحصر القيادة على مجموعة محددة لم يعد مقبولاً فالتكامل يجب أن يشارك ويعطى السلطة لصنع القرار، فكلما زادت مشاركة العاملين في صنع القرار ازدادت احتمالات دعم الجميع لنتائج هذه القرارات، وأخر المراحل هي مرحلة دور القائد في عطية التعلم. يسعى القائد المثني لبدء القيادة التحويلية إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة فاعلين فهو قائد يتميز بأسلوب إداري جذاب، يدفع مرؤوسيه لإنجاز أكثر مما هو مطلوب منهم رسمياً ويحثهم على تادية الأعمال بأحسن ما يمكن وذلك باستثارة طاقاتهم الكامنة بأعمال تخلق في

توسيم التحدي والتأثير، والقيادة التحولية هي أكثر القيادات تعقيداً في نظر بيرنز والأكثر قوة في نفس الوقت (حياصرة  
والفاضل، 2006).

وتلعب الإدارة دوراً فاعلاً في توفير العناصر المعنوية التي تساهم في رقي المدرسة ورفعتها ومنها: توفير مناخ  
مدرسي يدعم الإبداع الناتج عن جودة البنية المدرسية والتي تركز على التنظيم الفعال، حيث يرى البعض أن المناخ  
التنظيمي، هو ذلك المناخ الذي يركز على علاقات وتفاعلات الموجودين داخل المدرسة والثقة بالعاملين من حيث حل  
للمشكلات وإصدار القرارات.

### الأسس العامة للإدارة التربوية في الإسلام

الإدارة التربوية في الإسلام هي الإدارة التي تعتمد على أسس ومبادئ مستمدة من التعاليم الإسلامية. وقد ذكر في  
القرآن أهم الأسس المتصلة بالعملية الإدارية، وذلك للتأكيد على أهميتها وتوجيه المسلمين لتطبيقها ومن أهم الأسس:  
التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

التخطيط يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية لأنه يجب أن يكون في جميع جوانب الحياة، والتخطيط هو  
الإعداد المسبق بدراسة الوقائع والإمكانيات وتحليلها للتوصل إلى البدائل الممكنة والمدد المستغرقة. قال تعالى "وأعدوا لهم  
ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل لئن لم يؤمنوا به عدو الله وعدوكم". (الأنفال: 60) كما يجب القرآن التخطيط بتسليمة الله،  
فلا يمكن حدوث الأشياء إلا بإذنه سبحانه وتعالى، وقال جن شانه في كتابه العزيز "ولا تقولن لشيء إني فاعل ذلك عدو  
(23) إلا أن يشاء الله". (الكهف: 23، 24).

ثم التنظيم الذي يكون بتقسيم العمل والتسيق في توزيع المهام، كما يكون التنظيم في اتخاذ القرار بالتشاور فقال تعالى: "وشاروهم في الأمر فإدا عزمنا فتوكلنا على الله إن الله يحب المتوكلين". (آل عمران: 159) ويمكن أن يأخذ التنظيم شكل آخر في الإدارة كتفويض السلطة، وذلك لتخفيف عن المدير وتسيير العمل بشكل أسرع وإيجاد حلول إبداعية، والرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته خير معلمين للتفويض الفعّال، جاء نعر إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه (وقال أميراً على المؤمنين) بشكون عوانس بن عثم بأنه يكثر العطاء. فقال لهم رضي الله عنه: "إن تلك من شأن عبدة". لأن عبدة بن العراج رضي الله عنه كان أمير بيت مال المسلمين، ولم يأمر على امرأة عبدة رضي الله عنهما مع أن باستطاعته ذلك فهو أمير المؤمنين وذلك يدل على حسن تصرف الصحابة وعلمهم.

وقد ذكر التفويض أيضاً في كتاب الله العزيز حيث قال: "وقال موسى لأخيه هارون اخلفني في قومي وأسلخ ولا تتبع سبيل المنفذين (الأعراف: 142)". ويدل ذلك على أهمية التفويض وتطبيقه منذ القدم لقابلية في تسهيل الأمور وتسييرها.

للتوجيه أيضاً أحد أهم الأسس المتعلقة بالعملية الإدارية، ويكون التوجيه بحسن التواصل، وذلك لينقل الطرف الآخر التوجيه ويتم الأخذ به، فقد بين القرآن الكريم أهمية التواصل فقال تعالى: "يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا". (الحجرات: 13) التواصل يبني المعرفة بين الأطراف ويساعد على معرفة طرق التصرف الصحيح. وقال تعالى في موضع آخر: "وما أرسلنا من قبلك إلا بلسان قومه لئلا يتنبئ لهم". (الأنبياء: 4) فاستخدام لغة تواصل مفهومة للطرفين يحقق نتائج فعالة. وأخيراً الرقابة والتي تعتمد على الرقابة الفردية والرقابة الذاتية والنظر إلى العمل كأنه أمانة (المنظمة العربية، 2004).

## التفويض

التفويض الإداري هو أحد أعظم التحديات ليست فقط للإداري أو المرشد الحبيب فقط وإنما لصاحب الخبرة أيضا، حيث أكد وينس ألين (2000) أن التفويض ليس مجرد كلمة طنانة ولكن في الواقع هو نظام ومنهج وهو أحد الأسلحة الكبرى في إدارة القوة، كما أن التفويض من أهم الأساليب لرفع كفاءة العاملين واستخلاص الطاقات الكامنة، ووضع مسئول السلطة في أيدي المديرين يؤدي إلى سيطرتهم التامة على المؤسسة مما يؤدي إلى تجاهل طاقات العاملين والذي ينعكس بصورة سلبية على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتطوير مهارات عاملها (درويش، ماهر حسري والشعوي، ابراهيم رائد، 2010).

إن من أوجه الإدارات هي الإدارة التي تعتمد على إشراك المعلم والهيئة الإدارية في صنع القرار، وقد تعددت النظريات المنادية بتطبيق التفويض كطريقة إدارية فاعلة ومنها:

- 1) نظرية (Y) التي أسسها ماكجريجور وتتنص على أن الإدارة الفاعلة هي الإدارة الديمقراطية المنبثقة على أساس الإدارة التشاركية (المشاركة في صنع القرار) والتفويض بين الهيئة الإدارية والمعلمين.
- 2) نظرية ليكرت (Likert) قام بوضع هذه النظرية ليكرت ومجموعة من الباحثين لتحديد مميزات القيادة تبعاً للنتائج وأطلق على النظرية اسم المنظمة رقم 4 (Organization Theory) وقد ميزت النظرية بين أربعة أنظمة للقيادة وكانت أفضل المنظمات وأكثرها فاعلية في نظر ليكرت المنظمة رقم 4، حيث يكون القائد قائد حياحي يعطي لتابعيه الثقة ويشركهم في صنع القرار، وفي هذه المنظمة يتم تبادل المعلومات والتفكير بتفويض السلطة وإعطاء حرية الحركة وإبداء الرأي (حمادات، 2007).

القدرة على التفويض من لياحات الأنسية التي يجب على الرئيس أن يتقنها، فهي تحدث وقاً كبيراً في الإدارة، إذ بعد نقص القدرة على التفويض السبب الرئيسي لضعف الإدارة مما يعيق تحقيق الأهداف المرجوة. والتفويض من الأدوات المتاحة لإحراز العمل الإداري بكفاءة عالية، لذلك يعتبر التفويض من أولويات المدير، ليحقق لنفسه الوقت لإحراز الأمور بطريقة سهلة، وتحفيز المرؤوسين لإحراز العمل بأفضل ما لديهم، فهو أحد خصائص الإدارة المدرسية الناجحة والتي تعتمد على الديمقراطية في إدارتها، وذكر عدادات في الرئيس (2013) أن القادة الديمقراطية تخلق بيئة مريحة للعمل في جو من الإقبال والإخلاص والواصل الفعال؛ وذلك لتوفر الظروف المثالية للعمل من اللامعية الفكرية والمادية، وإعادة العنصرية موجودة وتوفر جو من القدح و مشاركة فكري مما يفر بيئة فكرية غنية بالمعلومات. كما تساعد البيئة الديمقراطية على الاتصالات الفعالة وسهولة نشر المعلومات، والبيئات بين العاملين والمعلمين في المدرسة. والاتصالات المستمرة الفاعلة تساعد على التماسك السليم للعنصر وذلك من خلال التواصل الفعال أو من خلال الدورات التدريبية الهادفة، ومن خصائص البيئة الديمقراطية أنها تعتمد على المشاركة بين القادة والأفراد في مجال التخطيط والتنظيم لسير العمل، مما يعزز على الالتزام والإحساس بالمسؤولية من قبل العاملين كالمعلمين والإداريين. ولهم في ظل هذا النظام يشاركون القائد في عمليات اتخاذ القرارات ويقدمون الاقتراحات، والتوصيات التي قد تؤخذ بعض الإحصاء خلال العمل، مما يشعر المعلمين بالانتماء ويزيد من فاعليتهم للعمل والمشاركة في صنع القرار، ويتحقق بذلك الاتصال بين المدير والمعلمين بشكل أكثر فاعلية، ويعزز البيئة الديمقراطية بيئة جاذبة؛ لأنها تعد الأفراد والأعضاء بالاعرف المادية والمنعوية المناسبة، كما أنها توزع الأعمال والمسؤوليات بين الأعضاء على حسب المهارات والقدرة الخاصة بهم، وذلك لتفادي التضارب والإرباوح في الأداء، والإدارة الناجحة هي الإدارة التي تبدأ الإستراتيجية وتقوم القائد بمسح القرار. فقرارها تعتمد

على المشاركة والمشاركة ما يضم المصالح العامة، وهذا ما تركه العديد من المنظمات، قامت بإعداد خطط استراتيجية لبدء الحركة وشبهت مثل القادة، حيث أخذت الإدارة حديثاً للقادة الفرصة لتوزيع أعمالهم ومشاركتهم على من دورهم في المستوى الإداري، لأنهم لا يستطيعون القيام بالأعمال بأنفسهم.

وذكر فطاح (2009) القيادة الصناعية أو التشاركية كمجموعة أخرى من أنواع القدرات الحديثة، وما يميز القيادة التشاركية، أنها تصنف بدرجة عالية من الثقة بالمرؤوسين، وتدعم نظام المعارف الصناعي على فعالية المشاركة بما يرفع مستوى العاملين لدى العاملين وزيادة إنتاجهم. كما تشير القيادة التشاركية بدرجة عالية من التواصل بين الرؤساء والمعلمين وخاصة في صنع القرار كما يشارك الجميع في تحملين أساسيين للعمل ولا يقتصر ذلك على الرؤساء.

وتعتبر مدرسا الإدارة اليابانية نموذج للقيادة الفاعلة، لأن من أساسياتها تركيزها اتخاذ القرارات بصورة صناعية ولا يقتصر اتخاذ القرار على الرئيس أو الهيئة الإدارية وإنما يشمل الجميع. فالجميع له حق في إبداء الرأي وصنع القرار، وما يميز الإدارة اليابانية أن مدة صنع القرار لا توجد بعين لا تحصى لأن التفكير دائم على المشاركة، والرصاص، والنتيجة النهائية كما أنها تعتمد أيضاً على التدريب والتعليم المستمر بنمى الخبرة، ودينامياً ما يكون تفويض أحد طرق التدريب والتعليم وذلك لإكساب العاملين الكثير من مهارات القيادة والتعبئة التي تساعد على زخم المؤسسة، وسهولة سير العمل.

والدعوة إلى الديمقراطية متمثلة بالتفويض ومدى فاعليته بحيث تصبح مشاركة المرؤوسين في صنع القرار من الأمور الفاعلة في الإدارة وتخرج من أنواع التنظيم الإداري الفعال، والتفويض لا يعني تخلي القادة عن مسؤولياتهم ومشاركتهم، فهم ما زالوا المسؤولين عن إنجاز واجباتهم في أوليتها المحددة (مصيل، 2006، روليف، 2001، عبدالمعنى، 2001-2000).

قد تعددت الكتابات والدراسات في أهمية التفويض وطرق تطبيقه وهذه بعض من الدراسات التي تبين أهمية

التفويض وخصائصه.

### عناصر التفويض

لتفويض أي مهمة في نظر Gianniso (1995) يجب أولاً تحديد مايلي:

- المفوض (مصانع القرار): وهو المدير أو الرئيس الذي يمتلك السلطة المطلقة.
- المفوض له: هو الشخص الذي أصطن الموافقة المسبقة لصنع القرار، باختيار أو تنفيذ مجموعة من القرارات تحت طرف محدد وفترة محددة.

- العقد: موافقة مكتوبة أو شفوية معلنة، ويكون العقد بين المفوض والمفوض له، وإعطاء السلطة للتطبيق والالتزام بالرجوع للمدير.

- القرار المفوض: تحديد السلطة الممنوحة من قبل المدير للمفوض له ومدى التفويض.

- قرار التفويض: القرار الصادر من قبل المفوض له بعد إعطائه السلطة.

### أنواع التفويض

للتفويض أنواع عدة حسب جوانب التفويض والهدف منه وكيفية ونوع التفويض ولكن نوع من الأنواع صفاته

وسمائه ووقت لتنفيذه وقد ذكرها النويجزي (في أبووظيفة، 2010) وهي كالتالي:



(1) التفويض إلى أسفل والتفويض الجانبي: التفويض إلى أسفل يقصد به من الجهات العليا كالمدير إلى أخصائى أو فى السلم الوظيفى كالمعلمين والإداريين، أما التفويض الجانبي فيعتمد به التفويض الذى يتم بين أشخاص فى نفس مستوى السلم الوظيفى، كالتفويض بين الإداريين أو التفويض بين المعلمين أنفسهم.

(2) التفويض المشروط والتفويض غير المشروط: التفويض المشروط هو التفويض الذى يتطلب من المفوض له أخذ الموافقة المسبقة من المفوض قبل تنفيذ أى قرار، أما التفويض غير المشروط، هو التفويض الذى لا يتطلب من المفوض له الرجوع إلى المفوض قبل اتخاذ أى قرار بحيث يكون المفوض له حراً فى أداء العمل.

(3) التفويض الرسمى وغير الرسمى: يكون التفويض رسمياً عندما يعتمد على قرارات وقوانين مكتوبة، أما التفويض غير الرسمى، هو التفويض الشفهى أو القائم على العادات والتقاليد بين المفوض والمفوض له.

(4) التفويض المباشر وغير المباشر: التفويض المباشر هو التفويض الصادر من المفوض لبعض من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه، أما غير المباشر، هو التفويض الصادر من جهات أعلى من المفوض بحيث يكون القرار الإلزامى بتفويض بعض من اختصاصات الأخير.

(5) التفويض الإلزامى والتفويض الاختيارى: كلا النوعين يصدران عن فرار من المفوض نفسه ولكن الإلزامى يكون فيه المفوض ملزماً بتفويض بعض من اختصاصاته أما فى التفويض الاختيارى يكون المفوض حراً فى فرار التفويض بحيث يمكن أن يفوض ويمكن أن يستغنى عن التفويض.

(6) التفويض البسيط و التفويض المركب، البسيط هو التفويض لأحد المرؤوسين أما التفويض المركب فهو تفويض جزء كبير من اختصاصات الرئيس إلى مجموعة من مرؤوسيه وقد يكون ذلك فى حالة غيابيه (البوظيفة، 2010).

## أسس وشروط التفويض الفعال

هناك عدة أسس وشروط يجب على المدير توافرها لتحقيق التفويض بفاعلية وجودة عالية ومنها:

مراقبة تقرير سير العمل وتقدمه، التأكد من حسن سير العمل، التوجيه والتصحيح للمفوض، مراجعة العمل بعد إنجازه، ومكافأة الموظف المفوض له (Konan, 1996).

وقد أشار عبدالغني في كتابه مهارات التفويض الفعال (2001-2000) وأكد ذلك (Maddux, 1990) إلى أن أسس

التفويض الفعال هي: وجوب اختيار المسؤوليات والمهام المراد تفويضها وتفصيلها تبسيطاً فليهما وإنجازها بالمعرفة المطلوبة، تحديد خطة العمل ومراحلها بالوقت والكفاءة المطلوبة، اختيار الأشخاص المناسبين للتفويضهم من أتيهم الكفاءة والوقت والإمكانات المطلوبة للمهمة، وجوب تفصيل المهام على الأشخاص وليس العكس لأن لكل مهمة أشخاصاً المناسبين، كما يجب وضع خطة للتفويض قبل البدء .

كما أكد على ذلك قنحي (2008) وأضاف أن من أنجح الطرق للتفويض الفعال هو تحديد مستويات التفويض.

فقدى التفويض يعتمد على قدرة المفوض له لإنجاز المهام المفوضه له لكل شخص مستوى محدد من القدرة، وعلى المدير أو المفوض أن يكافئ المفوض له على عمله مهما صغر العمل، لأن ذلك يؤدي إلى راحة المفوض له وعدم الخوف من الخطأ كما يعزز من شخصيته وحبه للعمل.

وأضاف البرادعي (1999) طرقاً أخرى للتفويض الفعال منها التحفيز: وهو تحفيز المرؤوس على العمل ومن

أنواع التحفيز التشجيع والشكر الدائم، ومن أهم أساليب التفويض بنظر البرادعي هو أسلوب الحوار المباشر وجهاً لوجه،

ويشمل الحوار للاتفاق على أمور كثيرة منها الاتفاق على المهمة الموكلة والنتائج المرجوة بعد اكتمال المهمة والوقت

المستغرق وكذلك يتم الاتفاق على الموارد المطلوبة. كما أضاف أنه لزيادة فاعلية التفويض يجب أن يتم تحت رقابة المدير، فزارن بين أن لا يشد على المفوضين ويعطي توجيهاته الدائمة من غير مناسبة بسبب خبرته في الإدارة التي تجعله يستعصر الأمور ويبدى مساعدته وتوجيهاته من دون طلب من قبل المفوض له وفي نفس الوقت لا يعطي المفوض له مطلق الحرية ويتنازل عن مسؤولياته بشكل كامل بل يجب عليه وضع نظام يتيح له مراقبة سير العمل المفوض بإعداد تقارير دورية كتابية أو شفوية والمشكلات التي يواجهونها، لكن لا يلغى التفويض الفعلي للأمر، واحتتم البرادعي أنه لتطبيق التفويض الفعال يجب على المدير ألا يفوض نصف تفويض ولا يفوض نصف مهمة إذا عزم على التفويض فعليه حسم موضوع التفويض بتعليقه على حسب الخطة الموضوعية لذلك، ولا يتدخل في سير الأمور حتى يرى احتمالية وقوع خطأ جسيم أو مشكلة خطيرة، كما على القائم بالتفويض إتاحة فرصة الفشل من قبل المفوض له وتحملة مسؤولية قراره.

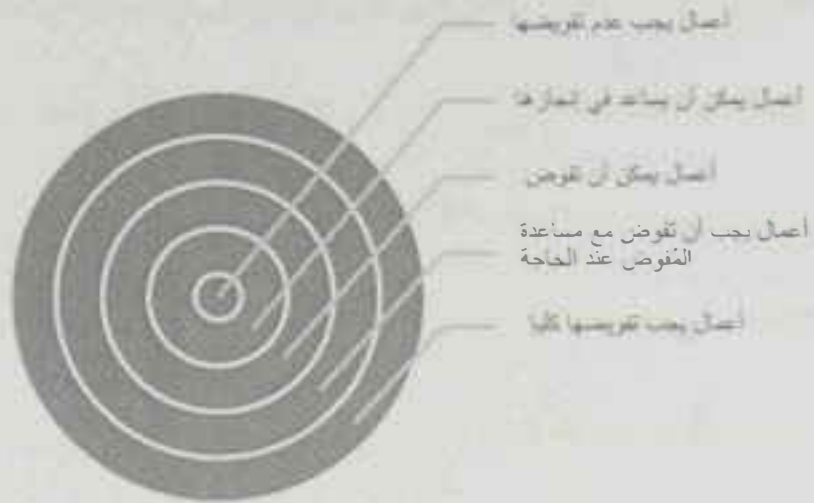
وأشارت ويس (2000) أنه ليحقق التفويض منفعا على المدير أن يركز ويجعل نصب عينه عدة أمور أهمها: الاستماع لأن الاستماع الجيد والإصغاء للطرف المتحدث شئ في المتحدث الحب والتقدير، والتنازل عن استيلاء صنع القرار، وذلك لأن استمرار المدير في صنع القرارات يطور في نفسه الأنانية، لذلك على المدير أن يشج للموظفين اتخاذ القرارات التي تؤثر على نتائج أعمالهم، والذي يترتب عليه اقتناع الموظفين بقراراتهم وتعودهم على تحمل المسؤولية، والتفكير البناء والتشجيع على الابتكار والإبداع، وحثهم على الاستقلالية فلا يكونوا نسخة عن المفوض، مما يقوي روح التنافس والتفكير الإبداعي لدى الموظفين. المناقشة المستمرة وتبادل الخبرات التعليمية يجعل الموظف في تعلم مستمر من قبل المدير والموظفين الآخرين. أكدت ويس (2000) على ما وصحه البرادعي (1999) أن تحديد الصورة النهائية للأهداف يبقى المفوض على علم ودراية بما يجب أن يحققه وما يتوصل إليه من نتائج.

وأضاف المتكلم فتحي (2008) أن من أسباب التفويض الفعال، توفير التدريب المناسب للمفوضين والوقوف إلى جانبهم في حالة رغبتهم في الاستمرار عن أمر ما، أو في حالة وقوعهم في مشكلة ما، كما يجب على المدير عدم التغلص من مسؤولياته بحجة التفويض، كأن يفوض الأعمال الصعبة أو الأعمال ذات المسؤوليات العالية. ومن ضروريات التفويض الفعال موافقة التفويض للأظمة المعمول بها في المؤسسات التربوية، لأن التفويض مسؤولية لذلك أشار زويلف (2001) بوجوب صدور قرار كتابي بأهمية وكيفية التفويض، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون التفويض علنياً سريعاً يعلم به جميع العاملين بقرار كتابي يقره الجميع.

إدراك المفوض لبعض المبادئ يساهم ويشكل كثير في فاعلية التفويض ومنها: أن التفويض ليس بالمكان الذي يتعلم فيه من الأعمال التي لا يجب القيام بها، كذلك إدراك المفوض أن التفويض ليس مجرد شكل من الأشكال الإدارية التي يجب أن يشعها دون تعطيل أو تفكير مسبق، أو أنه الأسلوب الأمثل لإبقاء شخص آخر مشغولاً بغض النظر عن نوع المهمة التي يجب أن ينشغل بها (فتحي (2008)؛ (Kanon (1996).

وبما أن المدير هو المسؤول الأول عن إنجاز الأعمال المفوضة والنتائج المحققة، لذا من حسن مسؤولياته إبقاء المفوضين على دراية بأن قراراتهم نابعة من سلطته وله الحق بإلغاء التفويض متى دعت الحاجة لذلك، وذلك لينقى المفوض على علم بحدود سلطته ومهامه.

مستويات التفويض التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار موضحة في المخطط التالي:



شكر / مستويات التفويض "Delegation for Result" · Maddux · 1990  
Crip Publication, inc, California

لتفويض فعال يجب على المدير أن يميز وفق منهج ثابت، وذلك بتحديد الأساليب المثبتة قبل التفويض ووقت التفويض، ومن الأساليب المثبتة قبل التفويض: الإهتمام بعامل الوقت، فلا يتم التفويض بشكل عشوائي، بل يجب الرجوع إلى عامل الوقت ومدى توفر الوقت للمفوض له بما يمكنه من استلام السلطة دون تكلف. العامل الثاني: هو عامل المهارة فإن لم يكن للمفوض له مهارة تطبيق السلطة ومنع الفرار فليس للتفويض حاجة، كما يمكن النظر إلى سيطرة المفوض لاكتساب المهارة في أقل وقت ممكن (إذا ما دعت الحاجة لتدريبه) وتحديد خطة سير التفويض من الأساليب التي يجب على المدير اتباعها قبل البدء بالتفويض، وذلك بتحديد الشخص المفوض له، مدة التفويض، المهام المفوضة، النتائج المرجوة والمشكلات المتوقعة، لينظر المفوض له على تربية وعلم بمهامه وطريقة العمل التي يجب أن يتبعها ومدة تفويضه. فلا يفوض المدير نصف العمل.

ومن الأساليب التي على المدير اتباعها وقت التفويض: السؤال الدائم والمتابعة عن كيفية سير العمل المفوض، وذلك إما أن يكون شفهياً أو أن يقوم المفوض بكتابة تقرير يومي أو أسبوعي عن سير العمل وذلك حسب نوع العمل. كما أن الاستماع الجيد والحوار البناء يساعد المفوض على بناء ثقته بنفسه والسير في الطريق الصحيح، كذلك التشجيع والحث المستمر يبني في المفوض له روح التحدي والابتاع في تنفيذ الأعمال المفوضة له.

ومن أهم الأساليب التي على المدير اتباعها وقت التفويض: ترك مساحة كافية للمفوض له ليسير العمل بالطريقة التي يراها مناسبة ودون التدخل من قبل المدير إلا في حالة احتمال وقوع خطأ جسيم، مع ترك مجال للمفوض له للخطأ وتصحيح خطأه، لما في ذلك من فاعلية في تحسين مهاراته.

### تفويض السلطة والأنظمة المشابهة

هناك عدة أنظمة مرتبطة في مفهومها ويمكن أن نقيم على أنها التفويض ولكن في حقيقة الأمر هناك اختلاف

بينها وبين التفويض وقد ذكرتها أبووطة (2010) و العثمان (2003) و من تلك المفاهيم:

#### 1. تفويض السلطة و تفويض التوقيع

تفويض التوقيع يعني أن يقوم شخص ذو سلطة عليا بتكليف شخص آخر ذو سلطة أدنى بتوقيع بعض القرارات

أو الأعمال الإدارية نيابة عنه، ويختلف تفويض السلطة عن تفويض التوقيع في عدة أمور وكذلك بينهما تشابه في أمور

أخرى. الاختلاف: أن تفويض السلطة يوجه إلى الشخص بمسئله الرسمية لا بذاته، بينما تفويض التوقيع يوجه إلى

الشخص ذاته ويحل فيها العلاقات الشخصية. كذلك في تفويض السلطة يسقط حق المفوض في إصدار القرار خلال فترة التفويض، بينما في تفويض التوقيع للمفوض الحق في ممارسة اختصاصه رغم التفويض، والقرارات في تفويض السلطة هي قرارات المفوض له، بينما في تفويض التوقيع القرارات الصادرة تكون من المفوض نفسه (المدير).

أما التشابه: فكلاهما فيه نقل للسلطة، والسلطة في كلا التفويضين جزئية وليست سلطة عامة والرئيس المفوض هو المسؤول عن الأعمال المنجزة.

## 2. تفويض السلطة والحوّل فيها

الحوّل: هو قيام شخص بجميع مسؤوليات واختصاصات شخص آخر في وجود مانع حال دون ممارسته لمسؤولياته واختصاصاته كالمريض. والاختلاف بين تفويض السلطة والحوّل: أن قوة القرارات في تفويض السلطة على درجة المفوض له، بينما قوة القرارات في الحوّل بالاختصاص بقوة القرارات الصادرة من صاحب الاختصاص نفسه، تفويض السلطة هو سلطة جزئية حيث تكون في بعض من اختصاصات المفوض، أما الحوّل فالسلطة شاملة لكل اختصاصات الموظف المحال، في تفويض السلطة يترك للرئيس حرية التفويض فيمكنه التفويض أو الإمتناع عن التفويض كما يمكن للرئيس حرية إختيار المفوض له، بينما الحوّل لا يترك مجالاً للرئيس لإختيار من يحل محله. ينتهي تفويض السلطة بانتهاء المدّة المحددة في قرار التفويض أو بانتهاء المهمة، أو بقيام الرئيس بسحب سلطته، أما الحوّل: فينتهي بعودة الرئيس إلى مقر عمله ومباشرته لاختصاصه بنفسه أو بتعيين من يحل محله في المنصب.

أما التشابه: فكلاهما فيه نقل للسلطة وكلاهما له فترة محددة.

### 3. تفويض السلطة والإتابة في الاختصاص

السبب: من قدم مفاد غيره في أمر أو صلح، ويقال ذلك الرئيس (المعجم الوسيط، ص 961)

والإتابة: هي حالة تفويض عارضة، تتم في حالة غياب شخص مسؤول بلوب عنه شخص آخر يتم تحديده من المستوى الإداري الأدنى مباشرة. ويمكن أن يكلف الرئيس أحد مروضيه باختصاصات مروض آخر بحيث ولا يوجد من يحل محله، ويطلق على الإتابة التكليف. وتختلف الإتابة عن الحلول في الاختصاص في أن الإتابة تتم بقرار إداري من السلطة المختصة، أما الحلول فيكون بحكم القانون (أبوحنيفة، 2002).

وتطبق الإتابة في حالة غياب صاحب الاختصاص باستثناء غيابه باهارة إدارية، والإتابة ليست شاملة لكل الأعمال وإنما مقيدة بالأعمال التي ليس لها صفة شخصية مرتبطة بالمكانة الوظيفية، كما أنها سلطة يمارسها المروض بحكم وظيفته وليس لثاته. كما أن النائب يعسر القرار باسم الرئيس وليس باسمه يعكس تفويض السلطة، والسلطة في الإتابة قد تكون عامة أو جزئية بينما في تفويض السلطة يكون التفويض جزئي دائماً. ويتشابه النوعان في أن كلاهما يتم فيه تحديد الوقت للسلطة المفوضه.



أولاً: المجالات التي يمكن تفويضها:

أشار كل من (2008) و(2008) و(1996) أن معرفة الأعمال التي يمكن تفويضها من أولويات التفويض الفعال والتفويض يجب أن يكون له المهام التي تستهلك الوقت قد تكون أعمال سهلة ولكنها تحتاج إلى الكثير من الوقت فيمكن تفويضها ليستغل الرئيس الوقت في أمور لا يمكن أن تفوض. كذلك يتم تفويض المهام التي يستطيع المعلمين أو من يعطى السلطة القيام بها. كأن تكون في مهارة يتقنها العاملون، والمهام التي بإمكان تدريب الموظفين عليها، ولا تأخذ الكثير من الوقت للتدريب والإتقان، المهام التي تثير التحدي واهتمام العاملين لما لها من تأثير إيجابي في زيادة فاعلية العاملين وحبهم للعمل. كما يمكن للمدير تفويض السلطة في مجالات احتياطات الأمن والنظام في المدرسة، واستخدام الأجهزة و المعدات التعليمية، والصرف من بنود الميزانية المعتمدة، عمل السجلات والملفات والاحتفاظ بها، تسيير النشاط الاجتماعي والتربوي، تدريب الموظفين الجدد على العمل، ومراقبة المستوى المسحي والنظافة والتغذية، الإشراف على حضور وانصراف العاملين، منح الإجازات الاعتيادية والمرضية (عليه وعبدالمجيد، 2005).

ويضيف أبو شيخة في أبو وطفة (2010) أنه بإمكان المدير تفويض المهام التي لا تتناسب مع موهباته وخبراته وقدراته: كاستخدام بعض الأجهزة والمعدات التعليمية، لأن ضعف المهارة لديه قد تعيق إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المحدد.

كثيراً: المجالات التي لا يمكن تفويضها:

لا يحقق التفويض المرجو منه إذا لم يترك المفوض خليفة المهام المفوضة، فيجب أن يكون ذا وعي في عدم تفويض الأعمال التالية: عملية تقييم الأداء، أو المهام المعقدة التي تحتاج إلى متخصص للقيام بها، والأعمال التي لا يعرفها المفوض أو لا يفهمها كذلك الأعمال السهلة أو غير الصارفة (قحى، محمد، 2008، كيدان، كيت، 1996).

وأضاف حمادات (2007) أنه لتحقيق التفويض الفعال يجب عدم تفويض الاختصاصات، وذلك بأن يترك المفوض له السلطة إلى شخص آخر لأن عملية التفويض لا تتم إلى مرة واحدة إلا ضاعت المسؤولية بين المفوض لهم، والمفوض الحق في تعديل السلطة المفوضة أو استردادها ولكن بالاتفاق المسبق مع المفوض له لأنه بممارسة المفوض لأعماله المفوضة سيحدث تعارض في القرارات ويضيع الهدف من التفويض وهو نقل السلطة.

وقد ذكر الجلو (2010) بعض النشاطات التي يجب عدم تفويضها أو وضع حدود ضيقة لتفويضها ومن أهم هذه الأنشطة: المسائل المالية لخطورتها وأهميتها فهي مسائل تحتاج إلى متخصص مالي وشخص ذو رؤية وخبرة ومسؤولية ومسح الخطة الكلية للمؤسسة وتعليقاتها، ويستحسن كذلك عدم تفويض القرارات النهائية الخاصة باختيار وترقية العاملين وأيضاً عدم تفويض القرارات المهمة في سياسة عمل المؤسسة وتعيين المرشحين للوظائف الرئيسية فيها.

## إيجازيات التفويض

للتفويض إيجازيات عدة إذ لا يمكن بلاغة فته يعنى المدير والهيئة الإدارية فرصة لإنتاج أكثر وقت أكثر تحسين الأداء وبناء الشخصيات، ولتحقق في أسلوب التفويض بتركه أن تنتج التفويض لا تعكس على المدير أو الشريك للتفويض كما إلى المعلمين والمصنع المدرسي والمصنع الخارجي أيضا، ويوافق عبدالمعنى (2001) والعنبري (1996) وكيمان (1996) على إيجازيات التفويض والسبب من وراء نظيفة ما يلي: يساعد التفويض على إنجاز العمل في أقل وقت ومجهود والسرعة في اتخاذ القرارات، وذلك لأن الأعمال مقسمة بين العاملين فتقل ذلك الأعباء، ويقع التفويض للتدبير والتفويض القدرة على معرفة الموظفين بشكل أفضل لتكثف التفاعل بينهما بشأن المهمة المطلوبة، كما يساعد التفويض على تطوير مهارات الموظفين وأساليبهم الإدارية، سهلا التفويض تعزز العلاقات بين الرئيس والموظفين وذلك من خلال المشاركة في تنفيذ القرارات وإعطاء الموظفين لاتخاذ القرار وهذا ما دعت إليه القيادة المشاركة، والمشاركة في صنع القرار يحقق الالتزام الوظيفي، يوفر التفويض على الرؤساء والمديرين الوقت للأنشطة المهمة مثل التفكير والتخطيط، وتحسين الأداء، مما له الدور البارز في تحسين الإنتاج و العلاقات.

ولقد حددت (2007) على أن تطبيق أسلوب التفويض في الإدارة يساعد على بناء الثقة بالنفس، وحسب العمل، ويعتقد مهارات جديدة لدى الموظفين، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية لديهم. ويعتقد كيمان (1996)، أن التفويض يمنع المدير والمسؤولين من العرق ببعض الأمراض الإدارية الناتجة عن الترفع والتفاهر بالنصب، كالغور والانبهة وتهميش الآخرين، لإعطاء المدير لموظفيه السلطة لسماع القرار بطلب من التفاهر واعتزازه بنفسه، ويأتي من ثقة المعلمين بالمسؤولين.

ويتأكد ويس (2000) أن الإدارة التي تطبق التفويض في تسير أعمالها، تحقق أهدافها الإدارية، لأن الموظفين والمعلمين خاصة يسعون لهذه الأهداف عن اقتناع بما لأنهم شاركوا في صياغتها، وكذلك تتاح لله الإدارات خدمات مبتكرة لأن العاملين بها لا يخشون العثل فهم يقومون بأعمالهم بثقة كبيرة ودون خوف، وهذه الإدارات لها قدرة عالية على تجاوز الأوقات الصعبة فلكل وكل مهمة التفويض فهو على علم بعقبات كل مهمة وقادر على تجاوزها، وأكثر ما يميز الإدارات التي تعتمد على التفويض الإداري هو جانب الموهوبين، فهم على علم بأنه سيوكل إليهم مهمة ما فتراهم قادمون وفي مخطتهم أعمال ابتاعية متقدمة، وراعيون في التنافس على بناء المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى: تحسين جودة القرارات وسرعتها وذلك بسبب المشاركة وتبادل الأفكار، ويساعد التفويض أيضاً على زيادة مستوى التحصيل والالتزام لدى العاملين (Howard in Ansari, Bui & Aafaqi research, 2007).

ومن ناحية أخرى يساعد التفويض على تطوير صلبية التواصل، فالمدير يتواصل مع العاملين الذين تونه قالمستوى الوظيفي ويتشاور مع أصحاب الكفاءات من أجل تطوير العمل، والتعاون بين جميع المستويات بما يحقق التطور والنمو المعرفي وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز للمؤسسة (العلو، 2010، فيه وعد المعيد، 2005).  
ويضيف درويش والشعري (2010) أن التفويض يقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين (المعلمين والإداريين) والتفويض يعني الثقة في قدرة العاملين، كما أنه يعني التعبير عن حاجة يسعى إليها العاملين عن طريق إعراف الآخرين بقدراتهم، الأمر الذي يتعكس على هوية العاملين بصورة إيجابية تتمش في رفع مستوى الأداء والالتقاء، وبالتالي نشر الاحترام المتبادل ويسود بذلك روح الفريق والولاء والإعزاز بالتنظيم. كما يساعد التفويض أيضاً على تجاوز الحالات الطارئة بأسر

الطرق والوسائل المتوفرة مما يتيح عن حسن إدارة الوقت والتقليل منه في متابعة التفاصيل الدقيقة، لأن عالية العاملين لديهم  
الإمكانات والخبرة في إنجاز الأعمال التي يمكن تفويضها.

## لمن يعطى التفويض؟

من الشروط الواجب توافرها في المفوض له أن يشصف به:-

التحدي، والشخص المحب للتحدي بإمكانه الإنجاز والإبداع، والشخص الذي لديه متسع من الوقت لإنجاز المهام  
فالوقت عامل مهم لإنجاز الأعمال بالطريقة الأمثل، والقدرة على إنجاز المهام عامل أساسي يجب توفره والمفوض له  
والقدرة قد تكون المهارة التي تعتمد على نوع المهمة و زمن الإنجاز، كذلك الخبرة على القيام بالمهمة أو أن الشخص  
المفوض له يحتاج إلى تدريب بسيط لكي يتجر المهمة المفوضه له بطريقة فعالة، ويجب أن يتحلى الشخص بالاعتمادية  
أي يعتمد عليه في إنجاز المهمة مهما كانت صعوباتها ومطالبها ويمكن تحمله للمسؤولية في حالة ارتكابه لأي خطأ.

(عبد الغني، محمد (2000-2001)؛ Maddux, Robert B., 1990)

وأضافت ويس (2000) أن الشخص المفوض له يجب أن يتمتع بالثقة بالنفس ويتصرف على حسب أخلاقه،  
لديه روح المبادرة وحس العمل، قادر على التفكير ويتمتع بمهارات التفكير وحل المشكلات والقيام بالمخاطرات في سبيل  
إنجاز العمل.

## معوقات التفويض

لقد تعددت الأسباب التي تعيق المديرين والإداريين من تطبيق التفويض في إدارة الأمور وهذه الأسباب قد ترجع نفسية وشخصية المفوض ومنها: عدم الثقة في المروسين والتفكير بأنه لا يوجد من هو أكثر كفاءة من المفوض نفسه في إدارة الأمور لذلك لا يفوض، حيث ينتج عن انعدام الثقة الخوف من النتائج، فخوف المفوض من النتائج والمحاسبة التي ستترتب على هذا التفويض يعيقه من تطبيق التفويض، وفي بعض الأحيان يكون الجهل بطريقة التفويض هي العائق الأساسي للتفويض، والذي ينتج عنه الخوف من نقل السلطة وفقدان السيطرة على الأمور، والجهل قد ينتج بسبب عدم التفويض من قبل أو قد يكون الرئيس لم يفوض إليه سلطة من قبل. فعدم ممارسة الرئيس للتفويض وعدم خوضه لتلك التجربة لا يشعره بأهمية تطبيق التفويض (مصادات، 2006، العثمان، 2003).

وقد تكون شخصية الإداري ونشأته الاجتماعية سبب آخر من الأسباب المعيقة للتفويض كأن يكون محط الأنظار دائما، أو أنه مصدر المعلومات، والتفويض يأخذ منه ما جيد عنده وتصل إليه وهو الفخر والاعتزاز، كذلك الهيكل الإداري والشعرة المركزية عاملان مؤثران في قلة تطبيق التفويض الإداري (زويغ، 2001) وقد يخشى المدير من أن يفهم تفويضه للسلطة دلالته على ضعفه وعدم معرفته بإدارة الأمور وبسبب ذلك يفوض أعماله لغيره من العاملين، وغالبا ما يكون هذا التفكير في مخيلة المدير فقط ولا أساس له من الصحة (حسين، 2004).

شعور المدير بأهميته ومركزه واعتزازه بنفسه وخوفه من افتقاره لتلك في حالة التفويض، واعتقاد المدير بأن المركزية في الإدارة وعدم التفويض من أنجح الأساليب الإدارية، قلة الأعباء وصغر المؤسسة أحد الأسباب الزائدة وراء قلة تطبيق التفويض، وهناك معوقات أخرى للتفويض ومنها: افتقار المروسين إلى الخبرات والمؤهلات مما

يستدعي الحاجة إلى وقت للتدريب، فبعض المهام تحتاج إلى تدريب المفوض له، وذلك يحتاج لعدد من الزمن يمكن أن تساهم في تأخير الإنتاج مما يضطر المدير إلى الاستعانة عن تطبيق التفويض. كما أن افتقار الخبرة يمكن أن يكون ناتجاً عن وضع العاملين في المكان الغير مناسب بما لا يتناسب مع مؤهلاتهم وميولهم، أيضاً عدم الرغبة في تحمل الأخطاء والإحتراف وراء القائد والإعتماد عليه وهذا يدل على كسل العاملين وعدم ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم، والخوف من الانتقاد في حالة الخطأ الناتج من كده الرئيس أو استهزاء العاملين، كذلك عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية سبب رئيسي لعدم رغبة العاملين بتولي السلطة فهي أعباء إضافية ودون عائد يذكر يختلف من الجهد المبذول (العثمان، 2003، العضايلة، 1998). وأضاف عليه وعبد المجيد (2005) أن من الأسباب التي تعيق التفويض: عدم الوعي بمبادئ وإيجابيات التفويض وكذلك الأثباتية والحرم على المصلحة الذاتية.

### التفويض في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة

تطور التعليم والقيادة التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة تطوراً ملحوظاً، وذلك لتحسين جودة المخرجات التعليمية، ليحظى كل فرد بمستوى تعليمي عالى المستوى يستلعب من خلاله مواجهة تحديات العصر ومواكبة التعليم الخارجي.

إن التغيرات الموجودة في مجال التعليم تتطلب وبشكل ملح وجود قيادة رشيقة قادرة على إدارة العمل بشكل أكثر

فاعلية ولتحقيق فعالية العمل يلجأ القادة للتفويض، والتفويض عملية ناتجة عن وجود علاقة قوية مبنية على الثقة

والاحترام بين القادة والعاملين، فالقائد المتميز هو الذي يهتم بمشاعر عامليه ومعلميه ويتك في قدراتهم وامكانياتهم، حيث

يشعر المعلمين بالمسؤولية، ويحفزهم على العمل والابداع والوصول إلى مستويات أعلى في الأداء (مهند، 2006).

ولو تمعنا النظر في المعايير المهنية لمديري المدارس في إمارة أبوظبي والصادرة عن مجلس أبوظبي للتعليم للعام

الدراسي 2012-2013 م ، نوجدنا انقسام المعايير إلى خمسة مجالات رئيسية وهي كالتالي:

• القيادة الاستراتيجية

• قيادة التعليم والتعلم

• قيادة المؤسسة/ الهيئة

• قيادة الأفراد

• قيادة المجتمع

وفعالية المجالات تكمن بمدى من بنود التفويض ففي مجال القيادة الاستراتيجية: يجب على قائد المدرسة أن يصف بمهارة

بث روح التحدي والتحفيز لدى العاملين بالمدرسة وتحييد قيم وروية المدرسة، ويكون ذلك بالتشجيع على العمل الجماعي

وإشراك المجتمع المدرسي في وضع واعتماد رؤية المدرسة.

وفي مجال قيادة المؤسسة/ الهيئة: يقيم المدير على قدرته في وضع وتطبيق السياسات والإجراءات والقيام

بتفويض المسؤوليات والصلاحيات على نحو فعال؛ ويتم ذلك باسناد المسؤوليات إلى الآخرين للمساعدة في إدارة المدرسة

على نحو فعال وكذلك بتفويض أدواره القيادية في المدرسة وتنظيم الأولويات والمهام لتحقيق قيادة فاعلة.



وفي مجال قيادة الأفراد: يقيم المدير على التزامه بالقيادة بمشاركة الجميع وذلك قد يكون باستخدام معارف ومهارات الموظفين لتعزيز عمل المدرسة، وفي مجال قيادة الأفراد أيضا يقيم المدير على التزامه بتحفيز وتطوير ودعم الأفراد والمجموعات ويمكن أن يتم ذلك بتفويضهم تقديم مهام هادفة تعود إلى التخطيط السليم الفعل والنتائج الفعالة ويتحقق ذلك بعدة مقاييس هي: الاعتراف بالمسؤوليات والاحتراف بالإنجازات الأفراد والمجموعات على حد سواء، تسهيل طريقة عمل المجموعات بهدف قيادة الأفراد إلى التطوير وتحسين المدرسة، وتشجيع الأداء الإيجابي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعقب الأداء السليم، وكل معيار من هذه المعايير له إجراءات عديدة لقياسها ودرجات لتعرف على مدى تطبيق المدارس لكل مؤشر، فعنّا مؤشر القيادة والإدارة يتم تقييمه من خلال توفر الرؤية والتوجيه والتفويض.

وقد وضع المجلس إطارا توضحه لسهولة عمل القيادات بالمدرسة.

## مفخص الدراسات السابقة

من خلال استعراض الناحية للدراسات السابقة العربية والأجنبية في موضوع طرق التفويض الفعال في الإدارة المدرسية. وتأكيداً على أن العمليات الإدارية تقوم على مبدأ المشاركة في صنع القرارات لتحقيق أفضل النتائج. ولا يتم ذلك إلى بمعرفة مهارات التفويض الفعال والإيمان بأهميته في ابتكار حلول جديدة فاعلة.

وعلى المدير كذلك إذ أن يولي مروهيه بعض الإختصاصات ويوفر لهم مجال للإبداع والخطأ وتحمل المسؤولية، وفي مقدمه ذلك كله على المدير أن يثق بمروهيه ويوفر لهم الجو التنظيمي المناسب للإبداع والإنجاز، وتشجعهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالمهام الجديدة كما عليه أن يبدي صحوه على التفويض له من أجل استكمال المهمة المفوضة إليه.

وكل هذا يحتاج إلى تخطيط استراتيجي للتفويض وإدراك أن التفويض وسيلة للرفي والحاز الأمور بطريقة أسرع بدأ فالمدير والفائد المبدع عليه أن يجد صلية التفويض المناسبة مع الآخرين والنسج بالأدوات المناسبة لها، لأنها تساعد في تحقيق النجاح وتزيد من تفاعل القائد مع العاملين وتعزز العلاقات فيما بينهم. ويرجع سبب عدم تفويض الصلاحيات لما يترتب على التفويض من المسؤوليات والمساءلات الكثيرة، ولعدم رغبة المفوض بوجود أخطاء في العمل وذلك المعوقات ممكن تقاينها من خلال التخطيط الجيد للتفويض.

### الفصل الثالث

#### منهج الدراسة وإجراءاتها

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التكوين الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من وجهة نظر الإداريين، ومعرفة ما إذا كان التكوين الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين يختلف تبعاً لمستوى الجنس (إناث أو إداريات)، كما تهدف الدراسة لتحسين عملية التكوين الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من خلال تقديم بعض المقترحات من قبل الإداريين. واستعرض هذا الملصق منهج ومجتمع الدراسة، وعينة وأدوات الدراسة، كذلك يوضح الصنق والنمذات والإجراءات المتبعة لتنفيذ الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة في التحليل.

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الكمي التحليلي والوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع إستبانة من تصميم الباحثة لتطبيق أبحاث البحث، وقد صعدت الباحثة لاختيار هذا المنهج لأنه يهدف إلى الإجابة عن أسئلة البحث للتوصل من خلالها إلى النتائج. وتهدف البحوث الكمية عادة إلى اختبار بعض الفرضيات التي تتعلق بوصف الواقع الحقيقي في واقع معين من خلال قياس بعض المتغيرات (Ary, Jacobs & Razavieh, 2004).

## مجتمع الدراسة

وبما أن حدود الدراسة تعتمد على الهيئة الإدارية للمدارس الثانوية فقد بلغ مجموع المدارس الثانوية في مدينة العين 41 مدرسة مقسمة بين الذكور والإناث، يواقع 38 مدير ومديرة، 57 مساعد/مساعدة مدير، وبلغ عدد أعضاء السيرة 86 عضو، و 87 ممثل الإخصائين الاجتماعيين، وقد بلغ مجموع الهيئة الإدارية للمدارس الذكور والإناث 268 عضو إداري والجدول رقم 3.1 يوضح التوزيع الإداري.

### جدول 3.1

توزيع الإداريين للتبويضات للذكور والإناث في مدينة العين

عدد المدارس	مدير	مساعد أمين سر مدير	إخصائي اجتماعي	المجموع
19 مدارس الإناث	19	28	39	135
22 مدارس الذكور	19	29	48	133
المجموع	38	57	87	268

## عينة الدراسة

كانت عينة الدراسة عينة مريحة، حيث بلغت العينة 15 مدرسة ثانوية مقسمة بين 7 مدارس للإناث و 8 مدارس للذكور وبمجموع 110 إداري وإدارية موزعة كالتالي 55 عضو إداري في مدارس الإناث و 55 عضو إداري في مدارس الذكور. تم تحديد عينة الدراسة من الهيئة الإدارية وبنوع أخذ نوع المدرسة مشتركة أو ثانوية بعين الاعتبار لأن الهدف من الدراسة التركيز على الهيئة الإدارية في مدارس التعليم الثانوي.

### جدول 3.2

عدد الهيئة الإدارية لكل مدرسة من مدارس العينة

عدد الإداريين	اسم المدرسة	عدد الإداريين	اسم المدرسة
7	زايد الأول للتعليم الثانوي للبنين	11	مريم بن سلطان للتعليم الثانوي
9	المقام للتعليم الأساسي ح2 والثانوي للبنين	10	الجاهلي للتعليم الثانوي
7	خالد بن الوليد للتعليم الأساسي ح2 والثانوي للبنين	5	مدرسة الطليعة للتعليم الأساسي والثانوي
7	خليفة بن زايد للتعليم الثانوي للبنين	6	الزايدية للتعليم الثانوي
7	شخبوط بن سلطان للتعليم الثانوي للبنين	7	النعيم للتعليم الثانوي
6	الزايدية للتعليم الثانوي للبنين	8	أم كلثوم للتعليم الثانوي
7	الدهماء النموذجية للتعليم الثانوي للبنين	8	أم الإمارات للتعليم الثانوي
5	العين للتعليم الأساسي ح2 والثانوي للبنين		
		110	مجموع الإداريين

العينة الفعلية 108 إداري وإدارية من مجمل 15 مدرسة ثانوية. تم استبعاد ثمان استجابات كدراسة تجريبية . وأصبح العدد

الكلّي للعينة 100.

## أولاً: الإستبانة

لمعرفة واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين، من وجهة نظر الإداريين، قامت الباحثة ببناء وتطوير إستبانة من 37 فقرة لجمع المعلومات، وتم الحصول على فقرات الإستبانة بعد قراءة الباحثة لعدة مصادر وكتب مشابهة للدراسة، وقد تم تحديد أوزان فقرات الإستبانة بإعطاء كل معيار من معايير الإستبانة درجة واحدة من

الدرجات الخمس وفق مقياس ليكرت (Likert scale) المقياس المتكرج العكسي على النحو التالي:

دائماً (خمس درجات)، غالباً (أربعة درجات)، أحياناً (ثلاث درجات)، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة).

و تكونت الإستبانة من أربع محاور تحيب عن السؤال الرئيسي وهو: واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي في مدينة العين وكانت المحاور:

المحور الأول: واقع التفويض (التفويض الفعال)

لتتعرف على واقع التفويض الفعال في المدارس الثانوية، حيث اشتمل المحور على 13 فقرة من فقرات الإستبانة.

المحور الثاني: إيجابيات التفويض (إماداً الوهمي)

لتتعرف على إيجابيات التفويض، حيث اشتمل المحور على 7 فقرات تبين إيجابيات التفويض.

المحور الثالث: لمن أعطى التفويض؟

يتكون هذا المحور من 6 فقرات مرتبطة بصفات الشخص الذي سيعطى السلطة، ويقس هذا القسم الصفات الواجب توفرها في المفوض له.

المعبر الرابع: معوقات التفويض (لماذا لا أفوض)؟

التعريف على معوقات التفويض التي تدفع الإداريين إلى التفرغ أو التقليل من أسلوب التفويض في الإدارة، ويتكون هذا

المعبر من 11 فقرة توضح المعوقات بشكل دقيق.

#### صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة في صورتها الأولى من خلال عرضها على لجنة محكمين مكونة من 5

أعضاء من أساتذة الجامعة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والمتاهج، والفق المحكمون على شمولية

الاستبانة، ووضعوا بعض المقترحات لتحسينها، أخذت الباحثة بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات المحكمين، فأجرت

التعديلات التي أشار عليها المحكمين حيث كانت الاستبانة 41 فقرة لتصبح في صورتها النهائية بعد التعديل 37 فقرة.

#### ثبات الاستبانة

من خلال البرنامج الإحصائي IBM SPSS 19 تم حساب معامل ثبات نزجات الاستبانة باستخدام معادلة

كرونباخ ألفا (Alpha Chronbach) وذلك للاستبانة ككل ولكل من المقاييس الفرعية ونتائج الجدول رقم 3.3 تبين ذلك:

### الجدول 3.3

معاملات الثبات لمعادلة كرونيغز كأداة لتقسيم الأربعة ولاستبانة ككل.

الثبات	عدد الفقرات	محاوير الإستبانة
0.86	13	التفويض الفعول
0.81	7	لماذا ألوفض
0.84	6	لمن أعطى التفويض
0.68	11	لماذا لا ألوفض
0.93	37	الأقسام الأربعة بشكل عام

### ثانياً: المقابلة

لقد أعدت الباحثة سؤال المقابلة لمعرفة الإجابة على السؤال الثالث وهو: كيف يمكن تحسين التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين، وقد قامت الباحثة بداية بمناقشة معوقات التفويض مع المشاركين وذلك لكي يكون بمقدور المشارك طرح الطرق الفعالة لتحسين التفويض الإداري، لتقليل من معوقات التفويض، تمت المقابلة مع أربع باحثين بتاريخ 2 من الإثاء و2 من الذكور، وقد تم إجراء المقابلة ذاتياً وتدوينها كتابياً.



## إجراءات الدراسة

قامت الباحثة باختيار موضوع البحث، والعمل على جمع المعلومات من مراجع ودراسات سابقة لها علاقة بموضوع الدراسة، وبعد ذلك حددت الباحثة ثلاثة أسئلة بحثية وهي: ما واقع التكوين الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين من وجهة نظر الإداريين؟ هل يختلف واقع التكوين الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين تبعاً لمتغير الجنس (إداريين أو إداريات)؟ كيف يمكن تحسين عملية التكوين الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين؟ ومن ثم تكوين الاستبانة لجمع المادة العلمية وقد تكونت الاستبانة من أربع محاور تجيب على السؤال الأول.

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بالتالي:

- 1- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.
- 2- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- 3- توزيع الاستبانة على أفراد العينة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2012-2013م)، وتم تزويد الباحثة برسالة من مجلس أبوظبي للتعليم (مُلحق 1) وذلك لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة لجمع البيانات وإتمام الدراسة.

4- حصل مقابلات مع إداريين وإداريات للإجابة عن السؤال الثالث.

5- جمع الاستبانات الموزعة بطريق المعلومات في جداول خاصة ليتم معالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج

الإحصائي (SPSS).

6- تحليل المقابلات للوصول للمقترحات.

## الأساليب الإحصائية

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) IBM وذلك باستخدام المعالجات

### الإحصائية التالية:

- جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية؛ لمعرفة تصورات وآراء الإداريين حول واقع التفويض الإداري في المدارس الثانوية في مدينة العين.
- (t-test) لإيجاد الفروق بين تصورات الإداريين لواقع التفويض الإداري في مدارس الثانوية في مدينة العين تبعاً لمعتبر الجنس (إداريين أو إداريات).
- الأشكال البيانية لتوضيح نتائج الاستبانة في كل محور من المحاور.

## الاعتبارات الأخلاقية

واعت الباحثة خصوصية المشاركين في الدراسة وكان ذلك بتعريف المشاركين بعدة نقاط رئيسية وهي: الهدف من الدراسة والذي كان: التعرف على واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين لكي يكونوا على اطلاع بعضهم وأهمية الدراسة، إعلام المشاركين بالحفاظ على شخصياتهم مجهولة لكي يتسنى لهم الإجابة بحرية، كما تم التأكيد على المشاركين بأن المعلومات المعطاة سيتم التعامل معها بسرية ولن يتم العمل بها إلا في نطاق البحث. مناقشة الإداريين بخصوص الوقت المناسب لهم لإجراء المقابلة لكي يكونوا في أتم الاستعداد ويشعروا بالراحة وعدم الضغط. سيتم التخلص من المقابلات بعد خمسة أشهر من انتهاء مناقشة الرسالة.

### ملخص الفصل الثالث

قامت الباحثة في هذا الفصل بتحديد منهج الدراسة وقد كان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الدراسة والشكل مجتمع الدراسة على 41 مدرسة ثانوية بحمل 268 عضو إداري، ومن ثم قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة والتي تكونت من 15 مدرسة ثانوية، يواقع 110 إداري وإدارية من 15 مدرسة ثانوية، تمت إعادة 108 إجابات، تم استبعاد ثمانية منها كعينة تجريبية، فبقي عدد العينة 100.

تم استخدام الإحصائية كأحد أدوات الدراسة والتي تكونت من أربع أقسام، يواقع 37 سؤال، وتم قياس صدق الإحصائية بعرضها على لجنة من 5 محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الإمارات العربية المتحدة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والمناهج، وتم حساب ثبات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي IBM SPSS.

كما قامت الباحثة باستخدام المقابلة كأداة أخرى للدراسة للأجابة على السؤال الثالث.

تم استخدام مقياس (بيلكوت) المقترح الخماسي لقياس أوزان فقرات الإحصائية، كما استخدمت الباحثة جدول المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجراء الإحصائيات، والأشكال البيانية لتوضيح نتائج الدراسة.

## الفصل الرابع

### تنتج التزملة

إن الدراسة تبحث حول ثلاث أسئلة: ما واقع التفويض الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين من وجهة نظر الإداريين؟ هل يختلف واقع التفويض الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين تبعاً لمُتغير الجنس؟ كيف يمكن تحسين عملية التفويض الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين؟ وفي هذا الفصل تم تحليل البيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال الإحصاءات أو المقابلات بأساليب إحصائية مطلقة باستخدام برنامج (SPSS) للتعرف على واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي، ومعرفة الاختلاف بين واقع التفويض بحسب متغير الجنس (الإداريين والإداريات).

وقد تم تحليل أربع أسئلة فرعية والتي تجيب عن السؤال الأول، والتحليل باستخدام (t-test) للإجابة على السؤال الثاني. بداية عرضت الباحثة نتائج المحاور الأربعة التي تجيب على السؤال الأول: ما واقع التفويض الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين من وجهة نظر الإداريين؟

المحور الأول: واقع التفويض الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين

المحور الثاني: إيجابيات التفويض

المحور الثالث: لمن يعطى التفويض؟

المحور الرابع: معوقات التفويض

وبذلك وباستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تكتمل معيار من معايير المحاور باستخدام البرنامج الإحصائي

.IBM (SPSS)

## أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

### تحليل المحور الأول: واقع التفويض الإداري في المدارس الثانوية بمدينة العين

يتضمن المحور (الأول) عبارات الإثبات من الأرقام التالية (13-1)، وقد تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لواقع التفويض في المدارس الثانوية بمدينة العين في هذا المحور كما هو مبين في الجدول 4.1 حيث تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لمعرفة واقع التفويض في الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بمدينة العين. جاءت الفقرة: تشجيع الموظفين على اتخاذ القرار وحل المشكلات المتعلقة بالمهام الجديدة في المرتبة الأولى من حيث نسبة التطبيق بمتوسط حسابي مقداره (4.48) والإنحراف المعياري مقداره (0.759)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة: يبدى المدير صبره ويستمع للموظفين من أجل استكمال المهام المفوضه إليهم بفاوق بسيط جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.47) كما جاءت الفقرة: يقوم المدير بمراجعة التعليمات وتفاسيل المهمة ويؤكد من أن الموظف يفهم ما هو مطلوب منه والفقرة: يحاول المدير التوافق بين المهام والمسعات الشخصية للموظفين وأساليبهم في التفكير وقدراتهم في المرتبتين الثالثة والرابعة بفاوق بسيط جداً بينهما حيث بلغ متوسط العبارة الأولى (4.38) ومتوسط العبارة الثانية (4.37). وقد كان هناك تساوي في أهمية الفقرتين التاليتين: حصول المدير على وقت مناسب لمساعدة مرؤوسيه في كيفية القيام بالمهام التي فوضهم بها والفقرة: يقدم المدير التعليمات لكل مهمة جديدة يفوضها حيث بلغ متوسطهما (4.13)، وجاءت في المرتبتين الأخيرتين الفقرة: أومس الأعمال الروتينية وأحتفظ بالأعمال غير الروتينية بمتوسط حسابي مقداره (3.46) تليها الفقرة: شعور المفوض بالتهديد عند وجود زملاء ذو كفاءة جيدة بالترتبة بمتوسط حسابي مقداره (1.74) والإنحراف المعياري يساوي (1.160). وكلا العبارتين سلبية وهذا يعني أنه كلما قل المتوسط كانت الفقرة أكثر إيجابية كما يعني أن الرئيس لا

يؤسس الأصول الرأسمالية ويخطط بالأصل غير الرأسمالية للنسبة كما أن الرأسمالي لا يشعر بالتهديد عند وجود زملاء، نو  
 كفاءة جيدة بالضرورة.

ويوضح من خلال أن جميع الفترات حازت على برضى عمال و دائما ما دعا العمور السلبية " لشعر بالتهديد عند وجود  
 زملاء، نو كفاءة جيدة في ضرورة التي حاز، متوسطها في نطاق أيا وهذا يعني أن الفتر حازت على درجة متساوية تقريبا  
 ودائما.

جدول 4-1  
 تحليل الفترات للحدود الأربعة، واقع الفرض

		التكرار = النسبة = %				رقم الحد الفرضي للاستجابات 100
		النقطة				النقطة
		المتوسط	الإحتراف	دائما	عليا	الحد الأدنى
		المتوسط				الحد الأدنى
		المتوسط				الحد الأدنى
1	1	7	31	60	759	4.48
-	3	6	32	59	745	4.47
1	1	8	39	51	763	4.38
1	2	5	43	49	761	4.37
1	2	9	38	50	807	4.34
1	1	13	37	48	810	4.30

رقم	العدد الكلي للاستجابات 100	تكرار - نسبة - %						
الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دنياً	عاشياً	أحياناً	نادراً	أبداً
2	أثق في قدرة مروضي على القيام بعمل جيد	4.28	.928	51	29	14	2	2
13	أقدم المتروحين عدد جنود خطأ منهم في تنفيذ ما فوضوا به	4.19	.918	45	36	13	5	1
3	أحصل على قدر مناسب من الوقت لمساعدة مروضي في كيفية القيام بالمهام التي فوضهم بها	4.13	.893	40	36	18	3	1
8	أقدم تعليمات مكتوبة لكل مهمة جديدة يفوضون بأدائها	4.13	.906	40	40	14	5	1
4	أشعر بالتسكن والمنتعرة في المهام التي فوضت فيها الآخرين	4.06	1	37	44	11	4	4
12	أفوض الأعمال الروتينية و أحتفظ بالأعمال غير الروتينية	3.46	1.32	25	30	24	6	14
1	أشعر بالتهديد عند وجود زملاء أو كفاءة جيدة في المدرسة	1.74	1.16	4	7	12	13	64

#### تحليل المحور الثاني: إيجابيات التفويض

يتضمن المحور الثاني فقرات الإستنباطية من الأرقام التالية (14-20). وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري لإيجابيات التفويض في هذا المحور كما هو مبين في الجدول 4.2 حيث تم ترتيب الفقرات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي.

حاجات الفقرة: يجعل التفويض المعلمين متحمسين بأن المفوض يتقن فيهم ويساعدهم لتحقيق النجاح في المرحلة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.48) والانحراف المعياري بلغ (.61)، وحاجات الفقرة: يزيد التفويض من تقاض المفوض

ومعرفته بالعاملين معه بشكل أفضل مما يعزز علاقته بهم في المرحلة الثانية بفارق بسيط جداً في المتوسط الحسابي حيث

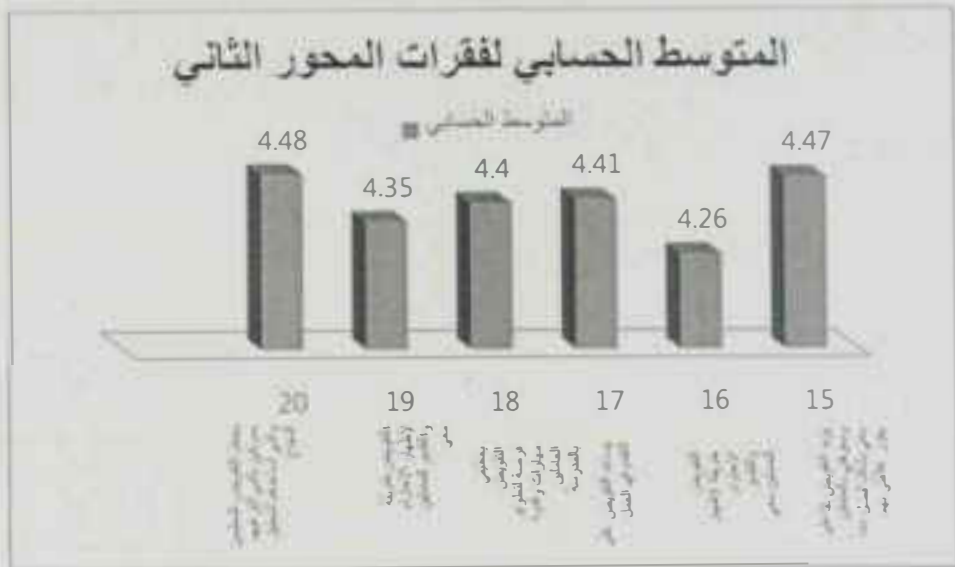
بلغ (4.47) والانحراف المعياري بلغ (.67)، وفي المرحلة الثالثة والرابعة حاجات الفقرتان يساعد التفويض على التقدم في

العمل والفقرة: يعطي التقييس فرصة لتطوير مهارات وفرة العاملين بالمدرسة بتارق بسيط بينهما حيث بلغ المتوسطان

(4.41) و (4.40)- وجاءت الفقرة: بمساعد التقييس على تحقيق الأهداف العامة في المرة السابعة والأخيرة من حيث

سبب التقييس بمتوسط حصلي مقداره (4.26). الجدول رقم 4.2 يوضح النتائج التي تظهر أن جميع العبارات حصلت

على الموافقة عليها بشكل دائم حيث جاءت متوسطاتها أعلى من 4.2



الشكل البياني رقم 7: بين المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني : إجابيات التقييس



## تحليل فترات المعبر الثاني: اتجاهات التفويض

التكرار = النسبة = %						العدد الكلي للاستجابات = 100	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الإحزاب المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
-	-	6	39	54	.612	4.48	يجعل التفويض المعلمين متريكين بأنني أثق فيهم وانني أساعدهم لتحقيق النجاح
-	2	4	39	55	.674	4.47	يزيد التفويض تفاعلي ومعرفتي بالعاملين معي بشكل أفضل مما يعزز علاقتي بهم
1	2	7	35	55	.793	4.41	يساعد التفويض على التقدم في العمل
2	1	6	37	54	.816	4.40	يعطيني التفويض فرصة لتطوير مهارات وقدرة العاملين بالمدرسة
2	1	11	32	54	.869	4.35	التفويض طريقة لإظهار الاحترام والتقدير للعاملين معي
1	1	12	42	44	.790	4.27	يساعدني التفويض على اكتساب وقت إضافي للتفكير والتخطيط والأنشطة الأخرى
2	1	11	41	45	.848	4.26	يساعد التفويض على تحقيق الأهداف العامة

### تحليل المحور الثالث: لمن يعطي التفويض

يتضمن المحور الثالث فقرات الإسئلة من الأرقام التالية (21-26). وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري لترجمة لمن يعطي التفويض في هذا المحور كما هو مبين في الجدول 4.3 حيث تم ترتيب الفقرات تنازلياً وفق

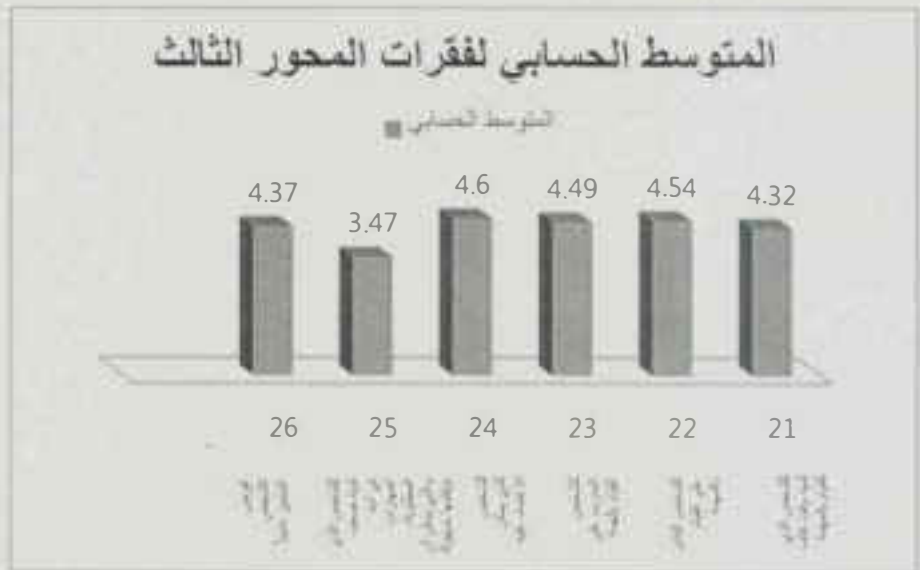
المتوسط الحسابي.

جاءت الفقرة للشخص الذي يمكن الاعتماد عليه في المرحلة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.6) وانحراف

معياري مقداره (0.711)، كما جاءت الفقرة للشخص القادر على القيام بالمهمة في المرحلة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

(4.54) وانحراف معياري مقداره (0.675)، وجاءت الفقرة للشخص الذي لديه ضعف في أحد المهارات المطلوبة والتي

يمكن أن يتعلمها بسهولة في المرحلة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (1.150).



الشكل البياني رقم 2: بين المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث : لمن يعطي التفويض

جدول 4.3

تحليل مقدرات المعوق الثالث: أمن بعض التفرعات

التكرار = النسبة = %							العدد الكلي للاختبارات = 100
م	الفرقة	المتوسط العددي	الانحراف المعياري	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً أبداً
2	للشخص الذي يمكن الاعتماد عليه.	4.60	.711	69	25	4	1
2	للشخص القادر على القيام بالمهمة.	4.54	.657	62	29	7	1
2	للشخص المدرب على القيام بالمهمة	4.49	.643	57	35	8	-
2	أفوض الشخص المتميز دائماً.	4.37	.761	52	35	11	2
2	للشخص الذي لديه وقت كاف للقيام بالمهمة.	4.32	.764	47	40	12	-
3	للشخص الذي لديه ضعف في أحد المهارات المطلوبة، والتي يمكن أن يتعلمها بسهولة.	3.47	1.150	24	23	34	14

## تحليل المحور الرابع: معوقات التفويض

يتضمن المحور الرابع فقرات الإشادة من الأرقام الثانية (27-37)، وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابيات التفويض في هذا المحور كما هو مبين في الجدول 4.4 حيث تم ترتيب الفقرات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي.

جاء متوسط المرتبة الأولى (3.72) للفقرة: للتفويض الكثير من المسؤوليات والمساءلات، كما جاءت الفقرة: لأن التفويض لا يزيد أي أخطاء في العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.69) والانحراف المعياري مقداره (1.283)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة: لأن التفويض مسؤول عن الأخطاء التي يرتكبها التفويض له بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (1.257)، وجاءت في المرتبة الحادية عشر والأخيرة الفقرة: التفويض متسببة لتوقف بمتوسط حسابي مقداره (2.09) وانحراف معياري مقداره (1.272)، والشكل الثاني رقم 3 يلخص السابق.

جدول 4.4

تخطيط لفترات المحور الرابع: معوقات التفويض

رقم فقرة	الفترة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
30	للتفويض الكثير من المسؤوليات والمساءلات.	3.72	1.08	28	32	28	8	4
31	لأنني لا أريد أي أخطاء في العمل.	3.69	1.28	35	24	23	8	9
27	لأنني مسؤول عن الأخطاء التي يرتكبها المفوض.	3.58	1.26	32	19	33	7	9
3	أقوم بإعادة الأعمال المفوضة.	3.1	1.16	11	24	34	18	11
30	لأنني أشعر أنني الأفضل في القيام بالمهام.	3	1.24	9	31	29	13	18
28	لأنني أواجه صعوبة في الثقة بالأشخاص للقيام بالأعمال كما أقوم بها.	2.98	1.17	9	28	27	24	12
36	لا أرضى بنحاز المهام بطرق أخرى تختلف عن طريقتي.	2.67	1.3	8	21	28	16	27
35	لا أستطيع عزل المهام وعمل خطط للتفويض.	2.60	1.18	6	17	30	25	22
29	لأنني لا أعرف مهارات التفويض.	2.51	1.26	6	18	25	20	29
37	خائف من فقدان السيطرة على الأمور.	2.34	1.35	10	12	17	24	37
33	التفويض مضيعة للوقت.	2.1	1.27	5	13	16	18	48

التكرار = النسبة = %

العدد الكلي للاختبارات = 100



الشكل البياني رقم 3: بين المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات المحور الرابع - معوقات التفويض

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يختلف واقع التفويض الإداري في التعليم الثانوي تبعاً لمتغير الجنس (الإداريين والإداريات) ؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيمة t-test، والدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات، بواسطة البرنامج

الإحصائي لتحليل البيانات (SPSS) الإصدار 19، لبيان الفروق والاختلافات بين الإداريين والإداريات في واقع التفويض

الإداري، والجدول رقم 4.5 بين تلك الاختلافات.

#### الجدول 4.5

نتائج التحليل لإيجاد دلالة الاختلاف بين واقع التفويض الإداري في التعليم الثانوي تبعاً لمعيار الجنس بين الإداريين

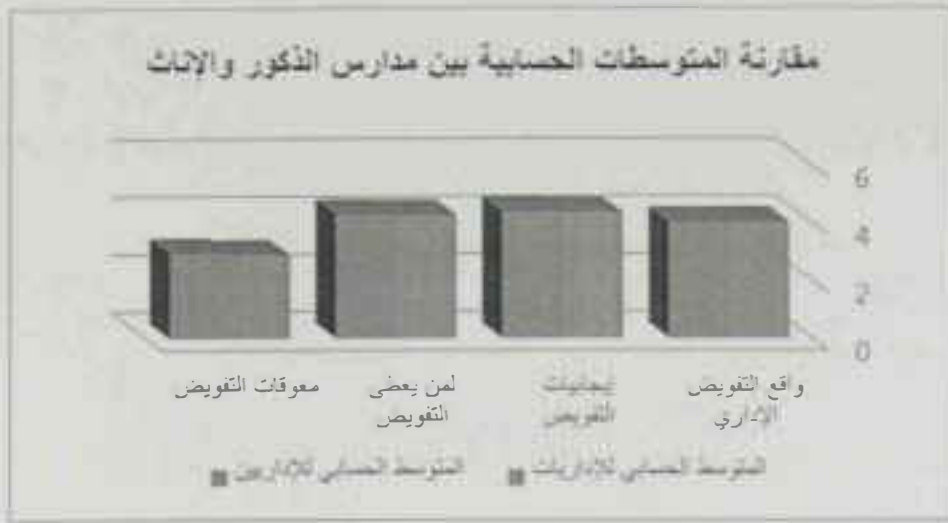
(الإداريات)

م	محاور الدراسة	للإداريين		للإداريات		الدرجة	الدلالة الإحصائية
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	واقع التفويض الإداري	4.0341	.37648	4.0177	.51056	98	.853*
2	إيجابيات التفويض	4.3636	.62501	4.3915	.48910	98	.807*
3	لمن يعطى التفويض	4.2842	.49069	4.3148	.45950	98	.750*
4	معوقات التفويض	2.9030	.81463	2.9713	.91053	98	.693*

\* ويتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين والإداريات في جميع المحاور عند

مستوى الدلالة 0.05 عند جميع درجات الحرية المساوية 98. يعطى التفويض الإداري لا يختلف باختلاف الجنس (الإداريين

أو الإداريات)، فنتيجة تطبيقه بين الجنسين متساوية. والشكل البياني رقم 4 يوضح ذلك.



الشكل البياني رقم ١٠: مقارنة المتوسطات الحسابية بين مدارس الذكور والإناث

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

كيف يمكن تحسين التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر الإداريين ؟

إستناداً على نتائج المقابلة، قدم الإداريون والإداريات مقترحات عديدة لتحسين التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي والمقترحات المتقدمة من قبل الإداريين والإداريات واضحة في تحفيز الباحث للقيام بالمقابلات الشخصية في بند

تحليل المقابلات التالي:

#### المقابلات

تعتبر المقابلات إحدى طرق جمع المعلومات ولها عدة أنواع تبعاً لطريقة إجرائها وطريقة تسجيلها فمنها المقابلات الهادفة أو المقابلات الشخصية (وجهاً لوجه) ولها عدة طرق بالنسبة للتسجيل فقد تكون طريقة التسجيل كتابية أو تسجيلية، تبعاً للهدف والزمن. (مرسي والتجدي، 1974) وحرصت الباحثة أن تشعر المشاركون بالراحة والحرية في التعبير عن معتقداتهم وآرائهم الحقيقية. وقد استهدفت هذه المقابلة فئة من الإداريين واستخدمت الباحثة هذه الطريقة للإجابة عن السؤال الثالث وطرح المقترحات المتعلقة بتحسين التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من وجهة نظرهم. وقد



احتوت المقابلة على سؤال واحد بدايةً تناولت الباحثة مع المشاركين عن معوقات التفويض للتوصل إلى التحول، وكان

عدد المشاركين أربعة، اثنان من الذكور واثنان من الإناث. وقامت الباحثة أيضاً بتكوين الإجابات وفي ما يلي عرض

لإجابات الإداريين في المقابلة الشخصية لكيفية تحسين التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي؟

لتحسين التفويض الإداري لا بد من تطبيقه بشكل أكثر دقة وتخطيط، فعلى المدير معرفة من هم تحت إدارته.

والإمام بقدراتهم ومواقفاتهم ونفسياتهم ومدى ملامتهم وميولهم للمهام المفوضه لهم. فالتفويض يعتمد على وضع الشخص

المناسب في المكان المناسب. ولن يحسن المدير معرفة الشخص المناسب والذي تتوافق المهمة المفوضه مع ميوله إلا إذا

كان ذو خبرة ويمتلك علاقات جيدة مع المعلمين، وفكر عميق بالتفويض ومدى أهميته. فإسناد المهام للمعلمين حسب

إمكاناتهم وقدراتهم يؤدي إلى إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة والتوصل إلى النتائج المرجوة في أقصر وقت. ولا يمكن

تفويض جميع المهام لأن المدير بذلك يتخلى عن مسؤولياته ومهامه كرئيس وقائد للمدرسة.

أما في ما يخص المعلم أو الإداري كمفوض له: يجب تدريبه والتشاور معه قبل تفويضه بالمهام لمعرفة مدى

استعداده وميوله نحو المهمة. كما يجب على المدير تحديد النتائج المطلوب تحقيقها من التفويض؛ لكي يكون المفوض له

على دراية وعلم بما هو مطلوب منه. ولا يعني التفويض تحميل أعباء إضافية على المعلم وإنما تخفيف نضائه بما يتناسب

مع المهام الموكلة إليه لكي يستطيع الإنجاز وتطوير مهاراته القيادية والفكرية. وفي عضم العمل المفوض على المدير

مشاركة المعلم ومناقشته من خلال التقارير الدورية عن سير العمل، لمعرفة نقاط الضعف ومواجهة المعوقات في حينها؛

لتحقيق التواصل والإنجاز والشعور بأهمية العمل. ولا يشعر المعلم بأهمية العمل إلا بالمتابعة المستمرة والمحاسبة الدائمة؛

ويكون التفويض بمهام كاملة؛ لأن ذلك يشعر المعلم بالسعادة لإنجازه عمل متكامل، وإحساسه بالفخر والإعزاز بالنفس، كما

يزيد من دافعيته نحو العمل. ومن الوسائل التي تزيد من دافعة المعلم نحو العمل المفوض التحفيز المستمر وقد يكون مادياً  
أو معنوياً، وضعه ضمن مجموعة وعدم اقتضار المفوض على شخص واحد وذلك لتحقيق التنمية المهنية للجميع. كما يمكن  
تقسيم العمل المفوض على عدة مجموعات صغيرة لتسهيل إنجاز المهام وتنمية مهارات أكبر عدد ممكن من المعلمين.

## المفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع التفويض الإداري من وجهة نظر الإداريين في المدارس الثانوية بمدينة العين. وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج المهمة التي بحاجة إلى فهم وتطبيق للحصول على النتائج المرجوة من التفويض. أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من وجهة نظر الإداريين؟

والذي يتضمن مناقشة أربع محاور للإجابة عن هذا السؤال

#### مناقشة المحور الأول: واقع التفويض

ولمعرفة واقع التفويض جاءت في العزبة الأولى الفقرة رقم (10) تليها الفقرة رقم (5)، حيث بلغت

المتوسطات الحسابية على التوالي: (4.48)، و (4.47) ونصهما:

10- أثنى الموظفون على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالمهام الجديدة.

5 - أبدى صبري واستمع للموظفين من أجل استكمال المهام الموكمة إليهم.

لما من حيث الآن في أهمية جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي مقداره (1.74) ونص العبارة:

1 - أشعر بالتهديد عند وجود زملاء ذو كفاءة جيدة بالمدرسة.

وتعزو الباحثة حصول فقرة التشجيع على اتخاذ القرار في المرحلة الأولى بطرق بسيط جدا بينها وبين الفقرة رقم (5) من حيث الأهمية لأن اتخاذ القرار بعد التلثة الأساسية في التفويض الإداري، وهي من العمليآت المستمرة في العمل الإداري وأساس جميع الأعمال الإدارية ويولط التشجيع على اتخاذ القرار بصفة المستمر التي يجب أن يتلقى بها المفوض. فدون الصبر والاستماع لن يكون هناك تشجيع والتفويض فعال، وقد أشار بذلك الشنواني في دراسة مها (2006) حيث أكد بأن من أهم المتطلبات التي يجب توافرها في المفوض لتحقيق التفويض الفعال:

- 1- الاستعداد والرغبة وذلك بأن يكون المفوض على استعداد لتقبل القرار الصادر من المفوض له ولو كان بخالف فإذارة بما يخدم المهمة، ويشجع المفوض له على التفكير وبناء فكر خاص ومستقل.
- 2- الرغبة في إتاحة الفرصة: لتحقيق التفويض الفعال حيث على المفوض أن يعطي المفوض له القوة على اتخاذ القرار ولا يتسكك بإصدار القرار النهائي لنفسه، فأعطاء المفوض له الفرصة يشعره بأهمية قراره وينمي مهاراته في الإدارة وحل المشكلات، والصبر على المفوض له بملاسة إعطاء الفرصة لإنجاز امكانياته ومواهبه.

أما بالنسبة للعبارة التي حصلت على أدنى درجة من حيث الأهمية فهي عبارة سلبيّة وتعني بأن الإداريين لا يتخوفون من ذوي الكفاءة والخبرة وذلك لإيمانهم بضرورة تنمية الموارد البشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل وعدم الخوف من كفاءتهم لأن ذلك يعد في مصلحة المنظمة ومصالحه الطالب في المقام الأول.

وقد أسجنت نتائج هذه الدراسة في حصول عبارة التشجيع على اتخاذ القرار في المرتبة الأولى من حيث الأهمية مع دراسة منها (2006) ويرجع السبب وراء حصول قدرة التشجيع على اتخاذ القرار على طبيعة الأنظمة والقوانين الموضوعية من قبل كل مؤسسة ورغبة المؤسسة في النهوض بمستوى الأداء والاستفادة من طاقات العاملين

#### مناقشة المحور الثاني: إيجابيات التفويض

هناك العديد من الأسباب التي توضح أثار ونتائج التفويض وأهم ستة أسباب من حيث الأهمية نالت عليها نتائج التحول رقم (4.2) ص (51-52).

صاغت العبارتين (20) و (15) من أهم الأسباب التي تدفع الإداريين للتفويض، حيث بلغ متوسط العبارتين على التوالي: (4.48) و (4.47) ونصهما:

20- يجعل التفويض المعلمين متركين بالتالي لثق فيهم والتي أما عنهم لتحقيق النجاح.

15- يزيد التفويض تقاضي ومعرفة العاملين معي بشكل أفضل مما يعزز علاقتي بهم.

أما اثنتي عشرة عبارتين من حيث الأهمية كانت العبارتين (14) و (16) حيث بلغت متوسطاتهما الحاصية على التوالي (4.27) و (4.26) ونصهما:

14- يساعد التفويض على اكتساب وقت إضافي للتفكير والتخطيط.

16- يساعد التفويض على تحقيق الأهداف العامة.

تعزز الحاجة حصول العازتين: يجعل التفويض المعلمين مركزين على أتق فيهم والتي تساعد  
لتحقيق النجاح و يزيد التفويض من تحافى ومعرفة بالعاملين معى بشكل أفضل مما يعزز علاقته بهم  
على المركز الأولى من حيث الأسباب الرئيسة التي تشجع الإداريين للتفويض؛ لأن الثقة أساس الإنشاء  
والشعور بالراحة. والتفويض السلفه يعنى أتق بقدراتك ومهاراتك فى معالجة الأمور وهذا ينشئ شعورا  
إيجابيا فى نفس المعلمين ويزيد من عطائهم مما يؤثر فى فاعلية التلاميذ، كما يساعد التفويض على زيادة  
التفاعل والتواصل فى المجتمع المدرسى، ومعرفة الشخص المناسب للمكان المناسب وذلك بسبب التواصل  
التفويض الدائم.

وقد أوضح الصيرفي فى دراسة منها (2006) أن من مزايا التفويض تنمية القدرات والجوانب القيادية  
فى المعلمين، و تولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية وتدفع لاداء المهمة بأحسن ما يمكن ويحثهم على  
الابتكار والإبداع، ومن أيضا أن التفويض يحقق الإنسجام ويخلق جو عمل منتج يوثق العلاقات بين الزملاء  
والمؤوس مما له النتائج الواضحة على أداء الطلاب ورفع مستوى المدرسة.

لما للفرقان اللذان جاءا فى المرحلة الأخيرة من حيث الأهمية فقد يعود السبب إلى أنها نتائج لأسباب  
أكثر أهمية مثل يساعد التفويض على التقدم فى العمل ويعطى الفرصة لتطوير مهارات وقدرات العاملين  
والتفويض طريقة لإظهار الإحترام والتقدير بالإضافة إلى الأسباب الرئيسة وهى بناء الثقة وتعيق التواصل  
والانسجام بين العاملين وأنا تحققت تلك الأسباب قبل النتائج سيكون اكتساب المفوض وقت إضافي للتفكير  
والتخطيط بما يحقق الأهداف العامة وهذا أمر يتبهر ومن الواضح من المتوسط أنه حتى العازتين الأخيرتين

حصلت على متوسط أعلى من (2.2) أي أنهما في نطاق عالٍ. وقد أسهمت نتائج الدراسة مع دراسة تجريبية قام بها كل من الحارثي وبي وألكي (Ansari, Bul & Ataqi, 2007) بعنوان النتائج المترتبة على تطبيق التفويض وأثره على العلاقة بين المدير وعاشبه، حيث شملت الدراسة 215 موظف و 94 إداري من أقسام وإدارات مختلفة في ماليزيا، وكانت النتائج كالتالي: التفويض يحقق الأهداف العلمية وهي توطيد العلاقة بين المدير وعاشبه مما يؤدي إلى الرضا والالتزام الوظيفي، كما أن النتائج أوضحت أن التفويض يزيد من حافزية العاملين وإبداعهم، وبغياب التفويض لا يتحقق الترابط البناء بين المدير وعاشبه ولا يتحقق الالتزام والإبداع.

#### مناقشة المحور الثالث: لمن أعطي التفويض؟

لاختيار الشخص المفوض والذي ستعطى له السلطة الأثر الكبير في تحقيق التفويض الفعال. ومن وجهة نظر الإداريين فقد احتلت العبارتين رقم (24) و (22) الصفات الأولى للتفويض له، حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي: (4.60) و (4.45) ونصهما:

24- للشخص الذي يمكن الاعتماد عليه.

22- للشخص القادر على القيام بالمهمة.

والعبارة التي احتلت أدنى وصف للشخص المفوض هي العبارة رقم (25) بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47) ونصها:

25- الشخص الذي لديه ضعف في أحد المهارات المطلوبة، والتي يمكن أن يتعلمها بسهولة.

تعزو الباحثة حصول العبارتين (24) و (25) على أدنى وصف للشخص المفوض له لأن السلطة المفوضة لا يمكن أن

تسلم إلا بعد التأكد من أن الشخص المفوض يمكن الاعتماد عليه، لا يتميز بالخوف أو التردد، محازف في سبيل الوصول

إلى النتائج المرجوة، والشخص القادر هو الشخص الذي لديه الإمكانيات والقدرة على تحمل المسؤولية والمواجهة وتحمل  
العواقب في حالة الخطأ.

وبالنسبة للعبارة التي حصلت على أعلى متوسط من حيث صفات المفوض له، من وجهة نظر الإداريين لأن هذا  
الشخص يحتاج إلى وقت للإبحار وهذا ليس في مصلحة العمل، لأن غالباً ما يتم التفويض في ظروف طارئة مثل: غياب  
الموظف المختص أو كثرة المهام وضيق الوقت، ففي هذه الحالة لا يوجد وقت لتدريب الشخص المفوض له وإنما يجب  
إبحار العمل بأسرع وقت؛ لذلك يجب أن يكون المعلمين على أهبة الاستعداد دائماً، ويكون ذلك بالترحيل في التفويض وبدأ  
بالمهام البسيطة في وجود الشخص المختص بذلك المهام وبذلك يمتلك العاشق والمعلمين المهارات اللازمة لأي عمل  
إداري إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك وهذا ما أكدته بدوي (2010)

#### مناقشة المحور الرابع: معوقات التفويض

جاء هذا السؤال ليسن الأسباب الرئيسية وراء عزوف أو قلّة تطبيق التفويض في التعاملات الإدارية  
من قبل الإداريين وجاء ترتيب العبارات من حيث الأسباب في المرتبة الأولى العبارة رقم (32) تليها العبارة  
رقم (31)، حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي: (3.72)، و (3.69) وتصيها:

32- التفويض الكثير من المسؤوليات والمساءلات.

31- لأنني لا أريد أي أخطاء في العمل.



أما أنقى سبب في عدم التفويض فقد كان للتفويضات (36)، (35)، (29)، (37) و (33)، وهي عذرات مشيئة حيث بلغت المتوسطات الحسابية للتفويضات على التوالي: (2.67)، (2.60)، (2.51)، (2.34) و (2.1) وانصفاً:

36- لا أرى بانجاز المهام بطرق أخرى تختلف عن طريقي.

35- لا أستطيع عزل المهام وعمل خطط للتفويض.

29- لأنى لا أعرف مهارات التفويض.

37 - خائف من فقدان السيطرة على الأمور.

33 - التفويض مستحبة للوقت.

تعزو الباحثة حصول العبارة للتفويض الكثير من المسؤوليات والمساءلات على السبب الرئيسي وراء عزوف الإداريين أو قلة تطبيقهم للتفويض في الإدارة إلى خوف الإداريين من المسؤوليات وخاصة إذا كان الإداري صاحب المهمة غير ملم إماماً كاملاً بمهمته وذلك يعيق تطبيقه للتفويض فكيف له أن يفوض مهمة لا يدرك أبعادها، كما تعزو الباحثة كون السبب الثاني هو عدم الرغبة في تحمل الأخطاء، لأنواع المهمة المفوضة وشخصية المفوض وهذا ما أكدته توافق في دراسة منها (2006) وأعتبره من معوقات التفويض، ومن معوقات التفويض أيضاً خوف الإداريين من تحمل الأخطاء التي يرتكبها المفوض له سواء كانت تلك الأخطاء بغير قصد أو نتيجة الإهمال فالمعروف هو المسؤول الأول والأخير (Lunenburg and Irby,2006).

وهذا يتوافق مع الدراسة التي أجراها الشيري (1908) بعنوان واقع ممارسة متبردي المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين وعلاقته بتحقيق فعالية المدرسة، حيث شملت الدراسة على 144 متديراً ومديرة وعينة عشوائية من المعلمين بلغت (600 معلم ومعلمة في إدارة التربية والتعليم بالمحافظات في المملكة العربية السعودية وكان من ضمن النتائج أن أبرز معوقات التفويض المتعلقة بتغير المدرسة تتعلق في نخوف المتبر من الأخطاء التي تقع عند التفويض.

أما بالنسبة للتغيرات التي حصلت على أدنى متوسط فهي لفترات سلبية وتعني بأنها أكثر إيجابية، فتؤكد النتائج على إيمان الإداريين بأهمية التفويض كعامل مهم في إدارة الوقت بشكل فعال، والتفويض يساعد على إنجاز أكبر قدر من المهام في أقصر وقت إلا ساطبق بطريقة فاعلة بتحديد الأشخاص المناسبين لكل مهمة والتخطيط الجيد بتحديد المسؤوليات والوقت المستغرق والنتائج المرجوة كما يمكن تحديد المشكلات الممكنة لمعرفة كيفية تفاديها، كما تدل النتائج أيضاً على إدراك الرئيس أن أسلوب التفويض الفعال لن يفلده السيطرة على الأمور. وتؤكد النتائج على أن عدم معرفة الرئيس لمهارات التفويض لا يعد عاملاً معيقاً للتفويض، فتفويض أحد المهارات الأساسية التي يجب أن يتقنها كل رئيس وذلك بعزل المهام وصل مخطط للتفويض والرصى بإنجاز المهام بطرق مختلفة فالمهم النتيجة وليست الكيفية.

ثانياً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يختلف واقع التفويض الإداري في التعليم الثانوي بمدينة العين تبعاً

لمتغير الجنس (الإداريين أو الإداريات)؟

بينت النتائج من خلال اختبار 1-test الموضحة في الجدول رقم (4.5) على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين الإداريين والإداريات حول واقع التفويض في المدارس الثانوية حول المحاور الأربعة التي

تجيب عن السؤال الأول وهو واقع التفويض الإداري في مدارس الثانوية في مدينة العين، وإن دل على شيء

فإن يدل على أهمية التفويض في الإدارة ومدى فهم الإداريين لمفهوم التفويض وإن كان يطبق بدرجة قليلة.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة نجد ظهور واقع التفويض في مدارس الحلقة الثالثة، وأصبحت أكثر وضوحاً في

العملية التعليمية وهذا دلالة على ظهور مسار جهود مجلس أبوظبي للتعليم في مجال ترسيخ بعض القيم

والمبادئ التربوية كالتفويض وتحمل المسؤولية وغيرها، وإن لم تكن هذه الثقافة التواصلية متأصلة داخلياً في

نفوس العاملين ولكن بدأ تطبيقها عند المديرين وصناع القرار في العملية التعليمية والإحساس بأهميتها في

تقديم العمل المشترك المتكامل والنجاح وثيقة المتعلقات المختلفة.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى عدة أسباب منها:

- خصوص صيغ الإداريين والإداريات نفس برامج التدريب الإدارية.
- جميع المدارس الثانوية تتطلب نفس المهام والتي تحتاج إلى التلميع من قبل الإداريين

والإداريات.

وقد أسجعت نتائج السؤال الثاني من نتائج دراسة أبووظيفة (2010) والتي اهتمت على سؤال: الفروق بين المعلمين والمعلمات في تقديراتهم لدرجة فعالية الإدارة الناجمة عن تفويض السلطة حيث بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإداريين والإداريات للتفويض وتشابه مستوى الإدراك بينهم لأهمية التفويض كمهارة إدارية فاعلة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: كيف يمكن تحسين التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي ؟

بدأ على ما جاء في نتائج المقابلة وتحليل الاستبانة، قدم الإداريون توصيات عديدة بشأن تحسين التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي في مدينة العين، وقد تضمنت اقتراحات الإداريين أموراً تكسب في كيفية تحسين التفويض الإداري لكي يكون أكثر فاعلية ويحقق النتائج المرجوة، ومن واقع التفويض ينصح أن إمام المدير بالتفويض الفعال وقدرات ومهارات موظفيه يختصر الكثير من الوقت والجهد، لذلك على المدير تخصيص الكثير من الوقت لمعرفة أنواع التفويض وأساسياته، وكذلك معرفة نسيات وظروف معيية؛ يستطيع إنجاز الأعمال بطرق أكثر فاعلية وإبداع بأقل وقت وجهد، ومن أولويات المدير تدريب المعلمين ليكثروا دتماً على أهمية الاستعداد، ويجب أن يرتبط ويتوافق ذلك مع أنشطة المعلمين والأعمال الموكلة إليهم، فكلما المهام والأجزاء تعقبت تنمية مهارات المعلم لعدم توفر مسع من الوقت للتدريب على مهارة جديدة كحضور الاجتماعات الإدارية، فالاجتماعات الإدارية تسمى المعلم إدارياً وتكسبه معرفة وخبرة فيما يتعلق بالإدارة ومهامها، ويسكن الاعتماد على ذلك المعلم متى دعت الحاجة لذلك بسبب خبرته ومعرفته بالأمور الإدارية.

كما أن تفويض مجموعة من العاملين بدلاً من تفويض شخص واحد يزيد من فاعلية التفويض وذلك لعدة أسباب أهمها: منح الغيرة والحظ بين المعلمين، لأن من طبيعة الأشخاص حب السلطة وإعطاء الأوامر، كذلك تنمية أكبر قدر من المعلمين. ومن إيجابيات تفويض مجموعة من المعلمين: سرعة الإنجاز، ونشر المحبة والتعاون والتنافس بين المعلمين، لأن اقتصار التفويض على معلم واحد وإنسابه الخبرة قد يؤدي إلى نتائج عكسية ومنها: تأخر إنجاز الأعمال، إذا تم غياب ذلك الشخص لأي سبب كان لأنه الوحيد المتلم بأبعاد المهمة، أما في حالة المجموعة فيمكن أن يساعد أحد المعلمين مكان الآخر إذا ما دعت الحاجة ودون أي ضرر أو تأخير في الإنجاز فالتكفل على علم بأبعاد المهمة للتفوضه. أما تحفيز المعلمين وإشعارهم بأهمية العمل من أساسيات التفويض الفعال، فالدعم المعنوي والمادي يزيد من دافعية المعلمين وحبهم للعمل ويعكس ذلك على الرضا الوظيفي لديهم مما يحقق جودة في العمل وسرعة في الإنجاز.

## التوصيات

وبناءً على هذه النتائج أوصت الباحثة بمايلي:

- منسورة تبنى مجلس أبوظبي للتعليم ومديري المدارس الثانوية لمبدأ تفويض السلطة بشكل أكبر للوصول إلى جودة التعليم.
- تسليط الضوء على أنماط القيادة الإدارية بتوضيح مزايا وأسس كل نمط من أنماط القيادة وتوجيه مديري المدارس نحو القيادة التحويلية والديمقراطية؛ وذلك لحثهم على التعاون بين الإداريين والمعلمين في رسم سياسة المدرسة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

- الاهتمام بأراء المعلمين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض وجعله من الأولويات الإدارية وإيجاد نظام لمراقبة التفويض.

- عمل دورات تدريبية لمديري المدارس والإداريين عن مفهوم التفويض ونتائجه.
- توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض مثل وضع وصف واضح للاختصاصات وحدود السلطات والمسؤوليات وتحديد الهدف من التفويض وشكله وتوفير أكبر قدر ممكن من الاستقرار التعليمي والوظيفي.

- توجيه القيادات التربوية والإداريين نحو بناء الثقة بأنفسهم ومعلميهم.
- الإيمان بأن التفويض عملية بناءة في صنع القرارات ووسيلة لإيجاد الحلول المبتكرة.
- التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق المديرين. وذلك من خلال زيادة مساحة التفويض وإشراك الإداريين والمعلمين في تنفيذ المهام القابلة للتفويض.
- تخفيف الأعباء على المعلمين ليشغلوا أهم المشاركة في الأعمال الإدارية بشكل أكثر فاعلية.

## المقترحات المستقبلية

في ضوء النتائج السابقة، فإن الباحثة تقترح بعض الموضوعات التي تستحق الدراسة والبحث والتطوير في

إمارة أبوظبي:

- واقع التفويض الإداري في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين.
- التفويض والقره في قطرية الإدارة المدرسية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.
- الطرق الفعالة لتطبيق التفويض في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

1. انقرآن الكريم.

2. القاموس المحيط ج 2

3. الكتب والدراسات.

أبو حنيفة، عبد السلام، (2002) دليل المدير من تفويض السلطة ملامح الإصلاح الإداري العقود الإدارية لدار

الدراسات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

أبو وطفة، سمير مرزوق أحمد، (2010) تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته

بمفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم. دراسة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

البرادعي، بسوس (1999). صدى المدير والتفويض. القاهرة.

البدوي، طارق عبد الحميد، (2005). التحولات الحديثة للإدارة المدرسية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

البدوي، محمود فوزي أحمد، (2010). إدارة التعليم والحوود الشاملة. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

حسين، سلامة عبد العظيم، (2004). التحولات الحديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. ط1. عمان: دار الفكر.

حماد، محمد حسن محمد، (2007). الإدارة التربوية وظائف وتحدياتها معاصرة. ط1. عمان: دار مكتبة الخادم.

حماد، محمد، (2007). مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها. ط1. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر

والتوزيع.



حمادات، محمد. (2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الحامد.

درويش، ماهر مصري و الشوي، ابراهيم راشد. (2010). *تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي*

دراسة لأراء عينة من المتراء في الشركة العامة لمساعدة الاسعد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. العدد 82، ص(51-90).

الريسي، ثرية يوسف عبدالرحمن. (2013). *طرق التواصل الفعالة بين مديري مدارس الثانوية والمعلمين في مدينة*

*العين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات.

زويقف، مهدي حسن. (2001). *الإدارة نظريات ومبادئ*. ط1 عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الشوي، عبدالله بن بالقاسم بن عبدالله البكري. (1426هـ - 1908). *واقع معارسة مديري المدارس تفويض*

*الصلاحيات للمعلمين وعلاقته بتحقيق فعالية المدرسة*. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

الظاهر، نجم ابراهيم. (2009). *أساسيات الإدارة السادس والتعقيبات الحديثة*. ط1. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر

والتوزيع.

عبد الغني، محمد. (2001-2000). *مهارات التعويض الفعال - هل تفويض المسؤوليات أمر المهام؟* مصر الجديدة:

مركز تطوير الأداء والتنمية.

العضايلة، علي محمد. (1998). *تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية*. *المجلة العلمية*

*لكلية الإدارة والاقتصاد*، العدد التاسع، ص(199-228).

عياصرة، علي و الفاضل نحمد محمود العودة. (2006). *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات*

*التربوية*. ط1. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر.

القاعوري، رفعت عبد العظيم. (2005). *إدارة الإبداع التنظيمي*. اريدتجامعة اليرموك.

قنعي، محمد. (2008). التعويض وتقييم الأداء. مصر: الأندلس الجديد للنشر والتوزيع.

قنعي، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار

المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

فورست، باتريك. (2011). كتب الحب المقفول. (ترجمة مكتبة حزير). ط1، الرياض: مكتبة حزير. (العمش الأصلي

نشر في عام 2000)

كيدان، كيث. (1996). أصول تعويض الصالحات. ترجمة مركز التعريب والترجمة. بيروت: الدار العربية للعلوم.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية. (2004). موسوعة الإدارة العربية الإسلامية. المجلد الرابع.

ص(22-29).

مرسي، والشححي (1974). البحث التربوي أصوله ومناهجه. القاهرة: عالم الكتب.

مهنا، ابراهيم عفيف ابراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وقاعية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية

من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة النجاح

الوطنية، نابلس، فلسطين.

نجار، ليندا وبزاهمة، سوزان. (2009-2010). تعويض السلطة الإدارية لدى معلمي المدارس في مدينة نابلس من

وجهة نظر المدرء والمدرسات. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

نصر، عزة جلال مصطفى. (2008). الاندماج الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة.

ويمن، الآن (2001) التخلي عن الرسمي للمعير. (ترجمة مكتبة حزير. الرياض: )، مكتبة حزير. (العمش

الأصلي نشر في عام 2000)

Government.ae.(n.d.) Geography and Population of the UAE. Retrieved from

<http://www.government.ae/web/guest/geography>

Yuki, G.(1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lunenburg, F. C. & Irby, B. J. (2006). *The principalship: Vision to action*. Belmont, CA:Wadsworth.

Maddux, R. B.(1990). *Delegation for Results*. California:Crisp Publications.

UAE Interact. (n.d.). Uae Education. Retrieved from <http://www.uaeinteract.com/education/>

## الملاحق

- ملحق رقم (1): تسهيل مهمة باحثة
- ملحق رقم (2): الموافقة الأمنية
- ملحق رقم (3): الاستبانة للمحكّمين
- ملحق رقم (4): الاستبانة للإداريين

2012/11/12

المحترم  
الاستاذ الفاضل/ مدير الموارد البشرية/ مجلس أبوظبي للتعليم  
تحية طيبة. وبعد...

بداية يطيب لنا أن نتقدم لكم بأطيب تحياتنا متمنين لكم ولمجلس أبوظبي للتعليم كل التوفيق والنجاح في الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية، هذا وفي إطار التعاون بين مجلس أبوظبي للتعليم وكلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، نود إفادتكم علماً بأن الطالبة/ زينب راشد المسكري ، مسجلة في برنامج الماجستير تخصص القيادة التربوية ، وتقوم بإعداد بحث بعنوان:  
" الطرق الفعالة لتطبيق التفويض الإداري في الإدارات المدرسية لمدارس العين  
من ضمن متطلبات الماجستير .  
لذا نرجو التكرم بالموافقة على تسجيل مهمتها البحثية.  
شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم.

هذا والحصولا بقول خالق التحية والتقدير .

منسق برنامج الماجستير  
أ.د. محمد أحمد عبد الدايم



نخة إلى:

- قسم أصول التربية
- د.حسن الحميري (المشرف الأكاديمي)

Tel: 971 3 713 6261- 713 6221- Fax: 971 3 713 6930

P.o.Box: 17551 U.A.E

<http://www.fedu.uaeu.ac.ae/graduateprogram>

ملحق رقم (2): الموافقة الأمنية



مجلس أبوظبي للتعليم  
Abu Dhabi Education Council  
الإدارة العامة للتعليم

التاريخ: 2012/12/6

الإفانيل

السادة/ مدراء ومديرات المدارس الحكومية بالعين

الموضوع: تسهيل مهمة باحثين

يعطيت لنا أن نهديكم أطيب التحيات.

في إطار دعم مجلس أبوظبي للتعليم للبحث والباحثين، فإنه يسعدنا إعلامكم بموافقة المجلس على موضوع الدراسة التي ستجريها الباحثة/ زينب راشد سالم سعيد الصمكري، بعنوان:

"التفريق اللغوي لتطبيق التلويح في الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الإمارات العربية المتحدة/ العين"

لذا، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة ومساعدتها على إجراء الدراسة المشار إليها.

شاكرون لكم حسن تعاونكم

محمد بن محمد العنبري

مدير إدارة الشؤون التربوية



ملحق رقم (3): الاستيئة للمحكمن

جامعة الإمارات العربية المتحدة  
كلية التربية  
برنامج الماجستير  
قسم الإدارة التربوية  
الفصل الثاني، العام الجامعي 2011-2012 م

## الطرق الفعالة لتطبيق التفويض في الإدارة المدرسية بمدارس العين الحلقة الثالثة

### استبيان

يستهدف هذا البحث إلقاء الضوء على الطرق الفعالة لتطبيق التفويض في الإدارات المدرسية لما له من إيجابيات على

المدبر والمعلمين والمدرسة كهيئة تعليمية

وتتحقق ذلك تقوم الباحثة بإعداد الاستبيان.

ونظراً لخيرتكم العلمية والعشوية والذي يجعل من أرائكم ومقترحاتكم حكماً يتم الأخذ به، لذلك أرجو تكريمكم بحكميتما

وابدائه الرأي فيها.

وفي الختام أقدم لكم الشكر على تعاونكم.

الباحثة: رباب السكري

الرقم الجامعي: 200217848

اقترح المحكم	غير واضح	واضحة	عبارات الإستبيان
			<b>التفويض الفعال</b>
			لا أشعر بالتهديد عند وجود موظفين ذوي كفاءة جيدة
			أثق في قدرة مرؤوسي على القيام بعمل جيد
			أحصل على قدر مناسب من الوقت لتعليم مرؤوسي كيفية القيام بالمهام التي فوضتهم فيها .
			أشعر بالتمكن والسيطرة حتى في المهام التي فوضت فيها الآخرين .
			أبدي صبري وأستمع للموظفين من أجل استكمال المهام المفوضة إليهم
			أتأكد من أن الموظفين لديهم الوقت الكافي للقيام بالمهام المفوضة إليهم
			أحاول أن أوفق المهام مع السمات الشخصية للموظفين وألبيهم في التفكير وقدراتهم .
			أقدم تعليمات مكتوبة للموظفين لكل مهمة جديدة ويقومون بأدائها .
			أقوم بمراجعة تعليمات وتفاصيل المهمة و أتأكد من أن الموظف يتفهم ما هو المطلوب .
			أشجع الموظفين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالمهام الجديدة .
			أتعامل مع التفويض كعامل محفز ومشجع على زيادة الإنتاج وكطريقة لتطوير أداء الموظفين .
			أستطيع أداء المهام بطريقة أفضل من العاملين معي .



			ما أريد أداء ما أوصيه من أعمال.
			أفوض الأعمال الروتينية وأحتفظ بنفسى بالأعمال غير الروتينية.
			دعم المقومين عند حدوث خطأ
			لماذا أفوض؟
			بغيتي من الإحسانة بالأمراض الإدارية
			إكتساب وقت إضافي للتفكير و التخطيط والأنشطة الأخرى
			معرفة العاملين معي بشكل أفضل مما يعزز علاقتي بهم
			يساعد على تحقيق أهدافي الشخصية والتقدم في العمل.
			يعلموني القدرة على تطوير مهارات وقدرة العاملين معي
			لأظهر الاحترام والتقدير للعاملين معي
			لجعل المعلمين متريكين بأسي واتق منهم وأتق أسما عنهم لتحقيق النجاح
			لأمن تعطي الصلاحيات
			الشخص الذي لديه وقت للقيام بالمهمة.
			الشخص القادر على القيام بالمهمة.
			الشخص المدرب على القيام بالمهمة.
			الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه .

			الشخص تو المفردة على تحمل المسؤولية.
			الشخص الذي لديه ضعف في أحد المهارات المطلوبة، والتي يمكن أن يتعلمها بسهولة.
			فوض المحصن المتميز دائما.
			لعمري لا أفوض.
			لأنني مسؤول عن الأخطاء التي يرتكبها المفوض.
			أواجه صعوبة في الثقة بالأشخاص للقيام بالأعمال كما أقوم بها.
			لا أعرف مهارات التفويض.
			أشعر بأنني المسئول في القيام بالمهام.
			لا أريد أي أخطاء في العمل.
			للتفويض الكثير من المسؤوليات والمسئوليات.
			التفويض مضيعة للوقت.
			عادة ما أقوم بإعادة الأعمال المفوضة.
			لا أستطيع عزل المهام وعمل خطط للتفويض.
			لا أحد يستطيع القيام بأعمالي.
			لا أرضى بإنجاز المهام بطرق مختلفة عن العادة.
			خائف من فقدان السيطرة على الأمور.

ملحق رقم (4): الاستبانة للإداريين



جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

قسم أصول التربية

برامج الماجستير في القيادة التربوية

إستبانة عنوان:

الطرق الفعالة لتطبيق التقييم الإداري في مدارس منطقة العين التعليمية من وجهة نظر الإداريين

الباحثة: زينب راشد المسكوي

التاريخ: 2013-3-11 م

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.

تقوم الباحثة بتزاسة حول " الطرق الفعالة لتطبيق التقييس الإداري في عذارى من منطقة العين التعليمية و ذلك للحصول

على درجة الماجستير في القيادة للتربية من جامعة الامارات العربية المتحدة- كلية التربية- قسم أصول التربية.

تتكون أداء البحث من أربعة أجزاء، الجزء الأول يتناول التقييس الفعال، الجزء الثاني يدور حول لماذا يقوض، أما الجزء

الثالث يتركز حول لمن أعطى التقييس والجزء الرابع والأخير فهو حول لماذا لا استخدم التقييس الإداري.

علما بأن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الأداة سوف تعامى بصورة تامة

للتواصل:

زينب المسكري 0508314240

Zainab.Almaskari@adec.ac.ae

عبارات الإستبيان

أبداً  
1  
نادراً  
2  
أحياناً  
3  
غالباً  
4  
دائماً  
5

1 التفويض الفعال

أشعر بالتهديد عند وجود زملاء ذو كفاءة جيدة بالمدرسة.

أثق في قدرة مرؤوسى على القيام بعمل جيد.

أحصل على قدر مناسب من الوقت لمساعدة مرؤوسى فى كيفية القيام بالمهام التي فوضتهم فيها.

أشعر بالتمكن والسيطرة فى المهام التي فوضت فيها الآخرين.

أبدي صبري وأستمع للموظفين من أجل استكمال المهام المفوضة إليهم.

أؤكد من أن الموظفين لديهم الوقت الكافى للقيام بالمهام المفوضة إليهم.

أحاول أن أوفق بين المهام و السمات الشخصية للموظفين وأساليبهم فى التفكير وقدراتهم.

أقدم تعليمات مكتوبة لكل مهمة جديدة يفوضون بأدائها.

أقوم بمراجعة تعليمات وتفاصيل المهمة و أؤكد من أن الموظف يتفهم ما هو المطلوب منه.

أشجع الموظفين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالمهام الجديدة.

أتعامل مع التفويض كعامل محفز ومشجع لتطوير أداء الموظفين.

أفوض الأعمال الروتينية وأحتفظ لنفسى بالأعمال غير الروتينية.

أدعم المفوضين عند حدوث خطأ منهم فى تنفيذ ما فوضوا به..

					عبارات الإنكسار
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					2 لماذا الفوض؟
					يساعد التفويض على اكتساب وقت إضافي للتفكير و التخطيط والأشعة الأخرى.
					يزيد التفويض تقاعلي ومعرفتي للعاملين معي بشكل أفضل مما يعزز علاقتي بهم.
					يساعد التفويض على تحقيق الأهداف العامة .
					يساعد التفويض على التقدم في العمل.
					يعطي التفويض فرصة لتطوير مهارات وقدرة العاملين بالمدرسة.
					التفويض هو طريقة لإظهار الاحترام والتقدير للعاملين معي.
					يجعل التفويض المعلمين منركين بأنتي التي فيهم وأنس أساعدهم لتحقيق النجاح
					3 لمن أعطي التفويض
					للشخص الذي لديه وقت كاف للقيام بالمهمة.
					للشخص القادر على القيام بالمهمة.
					للشخص المدرب على القيام بالمهمة.
					للشخص الذي يمكن الاعتماد عليه .
					الشخص الذي لديه ضعف في أحد المهارات المطلوبة. والتي يمكن أن يتعلمها بسهولة.
					أفوض الشخص المشهور .

عبارات الامتحان					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
1	2	3	4	5	
					4 لماذا لا أفوض؟
					27 لأنني مسؤول عن الأخطاء التي يرتكبها المفوض.
					28 لأنني أواجه صعوبة في الثقة بالاشخاص للقيام بالأعمال كما أقوم بها.
					29 لأنني لا أعرف مهارات التفويض.
					30 لأنني أشعر بأنني الأفضل في القيام بالمهام.
					31 لأنني لا أريد أي أخطاء في العمل.
					32 للتفويض الكثير من المسؤوليات والمسؤوليات.
					33 التفويض مضيعة للوقت.
					34 أقوم بإعادة الأعمال المفوضة.
					35 لا أستطيع عزل المهام وعمل خطط للتفويض.
					36 لا أرضى بإنجاز المهام بطرق أخرى تختلف عن طريقتي.
					37 خائف من فقدان السيطرة على الأمور.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

Motivating the administrative leaders to practice delegation and make it their top priority. This can be achieved by creating a system that follows up the effective way of delegation as well as giving training courses for the principals and administration staff about the reality, concept and outcomes of delegation.

#### Recommendations:

- Motivation from administration staff and make sure to follow-up the employee and make training courses about empowerment.



## Abstract

This research paper aims to identify the process of Delegation in School's Administration in Secondary in Al Ain Education Zone by answering the following questions:

- What procedures are used to delegate responsibilities by school administration?
- Does applying delegation according to gender differ through administration?
- How can we improve delegation of responsibility with secondary schools?

The researcher sample included the administration staff from different Secondary Public schools in Al Ain Education Zone; it consists of 108 administration staff. This sample was convenience and represents approximately 40% of the research community.

The researcher used the quantitative, analytical, and descriptive methods to complete the research. A survey was conducted which was made of 4 standards as well as 37 statements to be answered. Personal interviews were also used with the administration staff to assist the researcher to introduce methods that would help to improve the delegation process in Al Ain Secondary Schools.

Fine tuning delegation procedure has many advantages that relate to the educational establishment. While affect to the students. The most significant ones are:

- Improving the employees' self-confidence which will increase their productivity and creativity to achieve effective result.
- The principal should encourage the employees to make decisions and solve problems. Perspective candidates who possess the appropriate qualities that suit should be selected.

The lack of applying proficient the delegation process in schools is a result of exorbitant responsibilities that are connected to the delegation.

Based on the results that the study has reached, the researcher introduced a number of recommendations which are:

**United Arab Emirates University**

**College of Education**

**Foundations of Educations Dept.**

**Master of Education Program**

**Thesis Title:**

**The Reality of Delegation In High School in Al-Ain From the Viewpoint Of  
Administrators**

**A Field Study**

**By:**

**Zainab Rashed Salem Al Maskari**

**Defense Committee:**

**Dr. Hassan Essa Al Khamiri**

**Advisor & chair**

**Dr. Ali Said Ibrahim**

**Member**

**Dr. Mohamed Al Hosani**

**Member**

**United Arab Emirates University**

**College of Education**

**Foundations of Educations Dept.**

**Master of Education Program**

**The Reality of Delegation in High Schools in Al-Ain from the Viewpoint of  
Administrators**

**By:**

**Zainab Rashed Salem Al Maskari**

**A thesis Submitted to**

**United Arab Emirates University**

**In Partial Fulfillment of the Requirements**

**For the Degree of**

**Master of Education**

**Education leadership**

**Supervised by: Dr. Hassan Essa AlKhamiri**

**United Arab Emirates University**

**College of Education**

**Foundations of Educations Dept.**

**Master of Education Program**

**The Reality of Delegation in High Schools in Al-Ain from the Viewpoint of  
Administrators**

**By:**

**Zainab Rashed Salem Al Maskari**

**A thesis Submitted to**

**United Arab Emirates University**

**In Partial Fulfillment of the Requirements**

**For the Degree of**

**Master of Education**

**Education leadership**

**Supervised by: Dr. Hassan Essa AlKhamiri**