

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها
بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالبة: أفنان وليد جميل الأغا

Signature:

التوقيع: أفنان

Date:

التاريخ: 2013/06/18

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية - إدارة تربوية

**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض
الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم**

رسالة ماجستير

إعداد الباحثة :

أنان وليد جميل الأغا

إشراف :

الدكتور فايز كمال شلidan

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم أصول
التربية - الإدارة التربوية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة

لعام 1434 هـ / 2013 م



هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم Ref.

التاريخ Date ج ٣٥/ع

2013/06/12

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ أفنان وليد جميل الأغا لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية-إدارة تربوية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها
بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 03 شعبان 1434هـ، الموافق 2013/06/12م الساعة الثانية عشرة ظهرًا بقاعة الاجتماعات فرع الجنوب، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. فايز كمال شلдан	مشرفاً ورئيساً	د. م. ع. ع. ع.
أ.د. محمود خليل أبو دف	مناقشاً داخلياً	د. م. ع. ع.
د. هيفاء فهمي الأغا	مناقشاً خارجياً	د. م. ع. ع.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية-إدارة تربوية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَرَبُّكَ الْأَكْبَرُ
الَّذِي لَهُ اسْمَاءُ سَائِبَةٌ وَرَبُّكَ الْأَكْبَرُ

الَّذِي لَا يُدْرِكُهُ الْبَصَرُ
وَلَا يَحْصِيهِ الْحِسَابُ * اللَّهُ سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ

وَالَّذِي لَا يَرْجُو
وَلَا يُرْتَابُ وَالَّذِي لَا يَخْشَى
ذُلًّا مِّنْهُمْ وَلَا هِزَابًا

سورة الاحزاب

(163، 162) سورة الاحزاب

ما كتب أحدٌ في يومه كتاباً إلا قال في غيره

والله لو أني فعلتُ كذا لكان كذا

ولو غيرُ كذا لكان يستحسنُ

ولو أضيفَ هذا لكان أجملُ

ولو تركَ هذا لكان أفضلُ

وهذا من أعظم العبر

وهذا دليلُ استيلاءِ النقصِ على سائرِ البشر

الأصفهاني

الإهداء

إلى منارة العلم والعلماء ... النبيّ الأميّ معلّم البشرية كلّها وسيد الخلق أجمعين
رسولنا الكريم محمد ﷺ ومن سار على هديه إلى يوم الدين ...

إلى ينبوع المحبة والعطاء والحنان والتضحية التي دعائها هو زاد مسيرتي العزيزة
الغالية أمي ...

إلى شرف التعب والكفاح المرسوم على جبهة أبي الغالي والذي كان وما زال مثلاً
للحكمة والصبر والعطاء ...

إلى من كان عوناً وسنداً لي في الحياة وصبراً على إنشغالي رفيق الدرب زوجي العزيز
الغالي وإلى روح والده الطاهرة المرحوم أحمد خالد الأغا أسأل الله أن يتغمده برحمته وأن
يسكنه فسيح جنّته ...

إلى شقيقيّ العزيزين على قلبي جميل وأحمد وشقيقتي المخلصات على دعمهم
وتشجيعهم لي ...

إلى من كان لهم المجد طائعاً ، وضحوا بدمائهم فداءً لهذا الوطن الغالي إلى شهدائنا
الأبرار ...

إلى من علّمونا معنى الكرامة والشهامة رجالاً في زمن عزّ فيه الرجال إلى الأسرى
البواسل ...

إلى كل من يسعى إلى جوهر العلم لا مظهره وبيّنى حياته في البحث عن الحقائق العلمية
... إلى أوسمة شموخ كل أمة ... العلماء وطلبة العلم ...

إلى جامعتنا الغراء التي احتضنت العلم والعلماء.. أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع .

الباحثة / أفنان وليد الأغا

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والشكر له سبحانه وتعالى على نعمائه وآلائه التي لا تُعد ولا تُحصى، والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين، محمد ﷺ وعلى آله وصحبه ومن سار على هديهم واقتفى أثرهم إلى يوم الدين أما بعد:

يقول الحق سبحانه وتعالى " قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرَيْتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ " (سورة الأحقاف: 15) وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (الترمذي، 1987، ج 4: 339). فما كان لهذا الجهد المتواضع أن يتم لولا فضل الله، ثم جهود المخلصين الذين حملوا راية العلم ورفعوها عالياً أساتذة كلية التربية بالجامعة الإسلامية فجزاهم الله عنا خير الجزاء، ويطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بالشكر الجزيل، وعظيم التقدير وخالص العرفان لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، وخروجه إلى حيز النور، وأخص بالذكر د. فايز كمال شلدان على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، والذي أثرى هذا الجهد المتواضع بأرائه السديدة، واقتراحاته البناءة، حيث كان لي بمثابة الناصح الأمين والموجه القدير، ولم يبخل على بجهده ووقته، فجزاه الله خير الجزاء، والشكر موصول إلى عضوي لجنة المناقشة: أ.د. محمود خليل أبو دف، ود. هيفاء فهمي الأغا، على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما أمداني به من وافر علمهما لإثراء الرسالة لتخرج بأجمل صورة، كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية _ صرح العلم والعلماء _ ممثلةً ب. أ. د. فؤاد علي العاجز وذلك على جهودهم المخلصة والتي ساعدتني في إتمام هذا العمل المتواضع. وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير والمحبة إلى والديّ الكريمين أمد الله في عمريهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية، وإلى زوجي العزيز د. راني أحمد الأغا وإلى شقيقيّ الحبيبين وشقيقتي العزيزات وصديقات الدراسة والأقارب المخلصين، كما وأتقدم بالشكر الجزيل لنواب مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة والذين أبدوا تعاوناً كبيراً في الإجابة على بنود الاستبانة بكل موضوعية وشفافية .

وأخيراً الحمد لله الذي وفقني على إنجاز هذه الرسالة بهذه الصورة المتواضعة، فما كان فيها من صواب فبتوفيق من الله وحده، وما فيها من خطأ فمني، فالخطأ والتقصير من طبع البشر. وأدعو الله سبحانه أن ينفع بهذه الرسالة كل من قرأها واطلع عليها من التربويين والباحثين وطلبة العلم .

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	من هديّ القرآن الكريم
ب	مقولة الأصفهاني
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الملاحق
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الجداول
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
6	مشكلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
13	المحور الأول : التفويض الإداري
13	تمهيد
14	أولاً : ماهية التفويض الإداري

18	ثانياً : أهداف التفويض الإداري
19	ثالثاً : أهمية التفويض الإداري :
24	رابعاً : عناصر التفويض الإداري
27	خامساً : أنواع التفويض الإداري
29	سادساً : مراحل عملية التفويض الإداري
29	سابعاً :المبادئ الأساسية لعملية التفويض الإداري
33	ثامناً : شروط عملية التفويض الإداري
34	تاسعاً : العوامل المؤثرة فى عملية التفويض الإداري
35	عاشرًا : أنماط التفويض الإداري
36	الحادي عشر : المهام التى تصلح مجالاً للتفويض والمهام التى لا تصلح مجالاً للتفويض الإداري
38	الثاني عشر :الشروط التي تركز عليها عملية التفويض الإداري الفعال
43	المحور الثاني : إدارة الوقت
44	تمهيد
44	أولاً : مفهوم الوقت
47	ثانياً : أهمية الوقت فى الإسلام :
47	1. الوقت فى القرآن الكريم
48	2. الوقت فى السنة النبوية المطهرة
49	3. الوقت لدى السلف الصالح
50	4. الوقت فى الثقافة العربية
53	5. الوقت فى الفكر الغربي قديماً وحديثاً
55	ثالثاً : خصائص الوقت
56	رابعاً : أنواع الوقت
59	خامساً : مفهوم إدارة الوقت
62	سادساً : أهداف إدارة الوقت

63	سابعاً : أهمية إدارة الوقت
67	ثامناً : أساليب إدارة الوقت :
67	1. أسلوب الإدارة بالتفويض
69	2. أسلوب الإدارة بالأهداف
70	3. أسلوب الإدارة الذاتية
71	4. أسلوب الإدارة بالاستثناء
73	تاسعاً : فاعلية إدارة الوقت في تفويض السلطة
74	الفصل الثالث : الدراسات السابقة
75	أولاً : الدراسات المتعلقة بالتفويض الإداري
83	ثانياً : الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت
92	ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة
96	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات
97	أولاً : منهج الدراسة
97	ثانياً : مجتمع الدراسة
98	ثالثاً : عينة الدراسة
100	رابعاً : أدوات الدراسة
101	خامساً : صدق أداة الدراسة :
106	سادساً : ثبات أداة الدراسة :
108	سابعاً : المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
109	الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيرها
110	مقدمة
111	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول وتفسيرها
119	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني وتفسيرها
123	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث وتفسيرها
128	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع وتفسيرها

132	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس وتفسيرها
134	نتائج الدراسة
135	توصيات الدراسة
136	مقترحات الدراسة
146-137	قائمة المصادر و المراجع
138	أولاً : المراجع العربية
145	ثانياً : المراجع الأجنبية
158- 146	قائمة الملاحق
146	ملحق رقم (1) :الاستبانة في صورتها الأولية
151	ملحق رقم (2):قائمة بأسماء السادة المحكمين
153	ملحق رقم (3) :الاستبانة في صورتها النهائية
157	ملحق رقم (4) : صورة عن كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الاسلامية إلى وكيل وزارة التربية والتعليم.
158	ملحق رقم (5) : صورة عن كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من وكيل وزارة التربية والتعليم إلى السادة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
57	شكل يوضح أنواع الوقت	(2- 1)
65	شكل يوضح أهمية إدارة الوقت	(2-2)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
98	جدول يوضح توزيع نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة حسب المديرية .	(4-1)
99	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(4-2)
99	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	(4-3)
100	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4-4)
102	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المجال الإداري " والدرجة الكلية للمجال	(4-5)
103	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " شئون الطلاب " والدرجة الكلية للمجال	(4-6)
103	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي " والدرجة الكلية للمجال	(4-7)
104	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " إدارة الوقت " والدرجة الكلية للاستبانة	(4-8)
105	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين والدرجة الكلية للاستبانة	(4-9)
106	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(4-10)
107	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	(4-11)
110	جدول يوضح المحك المعتمد في الدراسة	(5-1)
111	جدول يبين المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين	(5-2)
113	جدول يبين المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المجال الإداري	(5-3)
115	جدول يبين المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " شئون الطلاب "	(5-4)

117	جدول يبين المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي"	(5-5)
119	جدول يبين نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	(5-6)
121	جدول يبين نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	(5-7)
122	جدول يبين نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	(5-8)
123	جدول يبين المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات استبانة إدارة الوقت	(5-9)
124	جدول يبين المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات استبانة " إدارة الوقت "	(5-10)
128	جدول يبين نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	(5-11)
129	جدول يبين نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	(5-12)
130	جدول يبين نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	(5-13)
132	جدول يبين معامل الارتباط بين متوسط تقديرات النواب للتفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومتوسط تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت لدى المديرين	(5-14)

ملخص الدراسة

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم. وكذلك بيان أثر المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على متوسطات تقديرات نواب المديرين للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وإدارة الوقت لديهم. وتكونت عينة الدراسة من (134) نائباً ونائبةً تم استرداد (123) استبانة أي ما نسبته (91.79%) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (134) نائباً ونائبةً في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر نوابهم واشتملت على (30) فقرة تم تقسيمها إلى ثلاثة مجالات، والأخرى لقياس درجة إدارة الوقت لدى المديرين من وجهة نظر نوابهم واشتملت على (25) فقرة، مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) بهدف تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألف كرونباخ، واختبار (T) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت كبيرة بنسبة (76.03%) .
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وذلك في المجال الإداري تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في المجالين (شؤون الطلبة، والعلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي) تُعزى لمتغير الجنس.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في المجالات (الإداري، وشؤون الطلبة، والعلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات الثلاثة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا .
6. أن إدارة الوقت لدى المديرين كانت بدرجة كبيرة أي بنسبة (83.73 %) .
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور .
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي .
10. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة :

- ضرورة إلزام المديرين خطياً وبتعليمات واضحة من قبل الوزارة بمنح نوابهم صلاحيات أكبر والبعد عن المركزية في العمل الإداري ، وتوجيههم إلى تشجيع عملية التفويض حتى يتفرغوا للأعمال الأكثر أهمية.
- حث وتشجيع مديرات المدارس الثانوية على ممارسة عملية التفويض الإداري لنائباتهن ، حيث يجب ألا تقتصر عملية التفويض الإداري على النواب الذكور .
- ضرورة تزويد المديرين بنتائج الدراسات النظرية والميدانية والتي تؤكد على فعالية التفويض الإداري إذا ما حُسُن استخدامه ودوره الايجابي في إدارة وقت المديرين بطريقة أفضل.
- تطوير الجانب الانساني في العلاقات المدرسية بما يساعد على توفير مناخ ايجابي يكفل اتخاذ قرارات حكيمة مستندة إلى عملية التفويض الإداري مما يعزز إدارة وقت المديرين.
- تطوير مهارات إدارة الوقت لمديري المدارس الثانوية بشكل عام من خلال الدورات والبرامج الإثرائية ، إضافة إلى البعثات للاستفادة من خبرات الدول المتقدمة.

Abstract

The Practice Degree of High Schools' Principals in Gaza-Strip Governorates to the Administrative Delegation and its Relationship with their Time Management from the Perspective of their Vice Principals

The purpose of this study was to identify the practice degree of the high schools' principals in Gaza-Strip Governorates to the administrative delegation and its relationship with their time management from the perspective of their vice principals, as well as clarifying the impact of the variables (gender, years of service, and qualification) on the vice principals average estimates of the relationship between the practice degree of the high schools' principles in Gaza-Strip Governorates to the administrative delegation and their time management. The study sample consisted of (134) male and female vice principals representing(123) that's was (%91.79) of the study population of male and female vice principals in Gaza-Strip Governorates high schools. For achieving study goals, the researcher managed the study tool which consisted of two questionnaires: first questionnaire was to measure the practice degree of high schools' principals in Gaza-Strip Governorates to the administrative delegation from the perspective of their vice principals which included (30) paragraphs were divided into three domains (administrative domain - student affairs domain - human relations and communication with the local community domain), and the second questionnaire was to measure the degree of time management among principals from the perspectives of their vice principals and included (25) paragraphs, using the Descriptive Analytical Approach, she also used Statistical Package For Social Sciences programme (SPSS) to analyze the responses of the study sample, in addition to the calculating of arithmetical averages , percentages, Pearson Correlation Coefficient, Coefficient A Cronbach, and Test T for two independent samples, and Analysis of Variance.

The most important findings of the study were as follows:

- 1- The practice degree of the administrative delegation of the high schools' principals in Gaza-Strip Governorates was high with a percentage of (%76.03).
- 2- There were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of the sample in the administrative domain due to the gender variable in the favor of the males.
- 3- There was no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of the sample in both (student affairs domain, human relations and communication with the local community domain) due to gender variable.
- 4- There was no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of the sample in the (administrative, student affairs, and human relations and communication with local community) domains due to the variable of service years.
- 5- There were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of the sample in the three domains due to the variable of qualification in the favor of those who have a postgraduate qualification.
- 6- Principal time management had a significant degree with a percentage of (%83.73).
- 7- There were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of the sample for principals time management due to the variable of gender in the favor of males.
- 8- There was no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of the sample for principals time management due to the variable of service years.
- 9- There was no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of the sample for principals time management due to the variable of qualification.
- 10- There was a strong positive correlation has a statistically significant at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the practice degree of administrative delegation and time management of high schools' principals in Gaza-Strip governorates.

Accordingly, the study has recommended the following:

- * Channeling principals for the necessity of granting greater power to their vice principals away from the centralization of administrative work , where the percentage of administrative delegation practice through findings of the field study were low, so the principals should be encouraged to delegate more of their works to their vice principals to devote themselves to the much more important works.
- * The Delegation Administrative Process should not be limited to the male vice principals, but also female vice principals should be promoted to practice delegation.
- * The need for providing principals with the results and outcomes of the theoretical and field studies that assert on the effectiveness of administrative delegation if it is used it in its good way and its positive role in the management of principal's time in a better way.
- * Developing of human side in school relationship to help in providing a positive atmosphere ensures make wise decisions based on the Administrative Delegation Process which enhances principal's time management.
- *Developing the skills of time management for the principals of secondary schools in general through the courses and enriching programmes as well as the scholarships to benefit from the expertise of the advanced countries.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

المقدمة :

إن التربية صناعة الإنسان في كل زمان ومكان عليها تتوقف جودة بنيانه، و بها يحسن كيانه، فإذا ما حسنت الصناعة حسن المصنوع، بها يتعلم الإنسان الإبداع في الحياة، ويقوى عضده في مواجهة المشكلات في عالم تتجاذبه الصراعات، وتتراكم فيه المعلومات، وتتسارع فيه المستحدثات ففي كل يوم هناك الجديد، فهو عالم لا يعرف الركود، وإذا ما أريد للإنسان أن يقوده فلا بد من إعداده، وبناء عوده بالتربية الصالحة ذات العمليات الناجحة، وإذا كانت التربية بناءً للإنسان، وإعداده لمتطلبات الزمان، فلا بد لها من أسس تقوم عليها، إذ لا بناء من دون أساس متين لأن صلاح البناء محكوم بصلاح أسسه، وعلى أساس ما تقدم ليس لنا أن نتصور تربية سليمة من دون إدارة تربوية سليمة تنمي مؤسسات المجتمع وتنهض به إلى الرقي والتقدم .

وتعتبر الإدارة التربوية العمود الفقري لنظام التربية باعتبارها أحد الأنظمة الفرعية لهذا النظام، فالإدارة التربوية تعنى بتنظيم وتيسير عمل كافة الإمكانيات المادية والبشرية في النظام التربوي من أجل الاستفادة منها بكفاية وفاعلية بغية تحقيق الأهداف التربوية، ولذلك فإن نجاح النظام التربوي في تحقيق أهدافه يعتمد على قدرة الإدارة التربوية في تنظيم وترتيب الإمكانيات المتوفرة بما يتلاءم وطبيعة النظام التربوي وتعمل الإدارة التربوية في مستويات مختلفة بحسب خصائص وطبيعة الفئات التي تستهدفها، ويطلق على الإدارة التربوية الدنيا " الإدارة المدرسية " والتي تعنى بأهم محاور العملية التعليمية ألا وهم المديرون (نشوان، 1998:305).

وقد شهدت الإدارة المدرسية مجموعة من التغيرات التي اتضحت آثارها في كثير من مفاهيمها، واتساع مجالات العمل فيها، وقد تغير دور مدير المدرسة في ضوءها من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية المتمثلة في المحافظة على المدرسة، وضمان استمرارها إلى قيامه بزيادة على ما سبق بدور قيادي مهم يتجسد في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية .

ويمثل مدير المدرسة أحد العناصر المهمة في منظومة العمل التربوي ، وإن كانت طبيعة عمله يغلب عليها الطابع التقليدي إلا أنه من المفترض أن تكون لديه القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية مستفيداً من تأهيله التربوي وخبرته الإدارية والإمكانيات المتاحة إضافة إلى مواهبه الشخصية مستغلاً وقته لأقصى درجة وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة، ونظراً لكثرة الأعباء والمسئوليات المنوطة بمدير المدرسة ، فإنه بحاجة ماسة إلى تنظيم وقته وإدارته بشكل

جيد وتوزيع لبعض مهامه، إذ أن الوقت بالنسبة له أهم مورد متاح ، فيجب عليه أن يحسن التعامل معه خلال اليوم الدراسي ويخطط له بشكل علمي مقنن، ليتفادى بذلك مشكلة إدارة الوقت التي يعاني منها كثير من مديري المدارس بشكل عام (الغامدي،2007:13).

كما يعمل مدير المدرسة كقائد تربوي على تحسين أداء المعلمين، وزيادة إنتاجيتهم، وإتاحة الفرص الممكنة للنمو المهني، وتطوير المعلمين مهنيًا ومسلكيًا والتعرف على أساليب التدريس الفعالة ومساعدة المعلمين على اكتساب المهارات مثل تخطيط الدروس واستخدام الوسائل التعليمية والقدرة على رؤية جميع الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (شديقات، 1998:290).

ولقد أكدت السنة النبوية أهمية اغتنام الوقت، واتضح ذلك في قول الرسول ﷺ " اغتتم خمساً قبل خمس : شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك " (الحاكم، 1909:341) وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على أهمية الوقت في حياة المسلمين، فهو وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فالأفراد الذين يحققون إنجازات كبيرة في حياتهم الشخصية والمهنية هم الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام، وهم الذين يعلمون أن الوقت قليل لتحقيق كل ما يريدون، فتطوير إنتاجهم وخط سير منظماتهم ومجتمعاتهم يعتمد على حد كبير على القدرة في استثمار الوقت علاوة على توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها .

ومن الجدير ذكره في هذا المقام أن الإدارة والوقت مصطلحان متلازمان ليكونان معاً إدارة الوقت، والتي لم تأت بشكل عشوائي، فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات معينة، يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق وفعال ومنظم لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل، وأقل التكاليف، ويعتبر عنصر الوقت من الامكانيات المتاحة المنظمة للموارد البشرية والمادية والتي يفترض أن تستثمر بشكل فعال وكامل، ولا يكفي الاستغلال الجزئي، فإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم، بل الجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال، بحيث يحقق الشخص من خلال استثمار هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة (مقابلة، 2003:85) ويعد موضوع إدارة الوقت من المواضيع المهمة في مجال عمل مدير المدرسة ، حيث أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بالاعتبار لتحديد نجاح المدير وفاعليته في المدرسة ولقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع في ظل تزايد الأعباء والمسئوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة .

والإدارة الفعالة لا تتحقق إلا من خلال تبني اللامركزية والتي أصبحت ضرورة في العصر الحديث لعدة اعتبارات، كتعدد مسئوليات الإدارة وتنوعها إلى درجة يصعب معها تركيزها في يد المدير، ولعل الأخذ بنظام اللامركزية يخفف كثيراً من المسئوليات الملقاة على عاتق المدير دون أن تهدر المصلحة العامة، كما أنها ضرورة من أجل الحصول على تفويض فعال (أبو وطفة، 2010:3)، وقد حدد كل من (المهدي وعيد، 1995: 152) في دراستهما مميزات نمط العمل الإداري الفعال بأنه يتضمن المشاركة الفعالة وتفويض السلطات لاتخاذ القرار، وأنه قادر على حل التناقض بين أهداف الإدارة المدرسية وأهداف الأفراد، وأنه يتضمن المرونة في توزيع المهام والأدوار الإدارية داخل المدرسة .

ويعتبر التفويض الإداري عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات العاملين بالمدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، حيث إن عملية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً، فإذا ما وُجد الشخص الواعي ووضعت بين يديه التعليمات المحددة وتفصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية في ظل الشعور بالثقة، واخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل ، فمن المؤكد سيكون محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط (أحمد، 2001: 17).

ولعل التفويض الإداري في أبسط معانيه هو إعطاء السلطة من إداري إلى آخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى، لغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت بما يتضمن عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين بعضها في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها متى شاء ذلك (الجبوسي، 2000: 9).

وعليه فإن عملية التفويض في المدرسة تعني أن يقوم المدير بمنح المعلمين حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، وان التفويض لا يعني فقدان المدير لسلطته، بل يظل محتفظاً بها كاملة، وله حق استردادها في أي وقت .

فعملية التفويض الإداري تزيل عن كاهل مدير المدرسة الكثير من المهام والأعمال الشكلية المعتادة وتفسح له المجال للعناية بالمهام ذات الطبيعة الإبداعية والتي تدفع حركة العمل في المدرسة للأمام، إذ أنها تسهم في الكشف عن قدرات المعلمين ومواهبهم، حيث إن المدير لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية والتربوية والاجتماعية والفنية دون الاستعانة والاستفادة من

قدرات وعقول المعلمين، ولأن تفويض بعض الصلاحيات قد يخفف كثيراً من العبء الملقى على كاهله، ويعمل على تسيير شئون المدرسة بشكل جيد، ويعطي المدير الوقت الكافي للتركيز في أمور أخرى قد تكون أكثر أهمية من سابقتها.

وتخلص الباحثة مما سبق أن الوقت سلاح فعال بيد المدير كقائد تربوي في مدرسته، وإلى جانب ذلك يعد أحد عوامل نجاح الإدارة أو فشلها، ويتضح ذلك من خلال استخدامه لعملية التفويض الإداري أثناء قيامه بواجباته ومسئوليته ومن خلال تفويض تلك المهام والمسئوليات للمعلمين والمساعدين الإداريين وكل من له علاقة بنجاح العملية التعليمية، فطبيعة عمل المدير تحتم عليه استثمار وقته بشكل أفضل وتحتم عليه تفويض بعض المهام للآخرين، وقد أظهرت دراسة (الصوري، 2008) أن المهام الإدارية تأخذ وقت كبير من مديري المدارس الثانوية، وبينت دراسة (مقابلة، 2003) أن هناك العديد من العوامل التي تتخلل ساعات العمل الرسمي فتعرقل استخدام الوقت المخصص للعمل الرسمي والكشف عن هذه المشكلات يعتبر أمراً ضرورياً، وإلى جانب ذلك أكدت دراسة (شنتات، 2007) أن مديري المرحلة الثانوية ليس لديهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات المعلمين والمعلمات، وأكدت دراسة (أبو عودة، 2004) ودراسة (بسيسو، 2005) ودراسة (Smith، 1995) أن هناك معوقات تحول دون أداء مدير المدرسة لعمله على أتم وجه ومن أهم المعوقات ما يلي : أن مدير المدرسة يصرف جهداً ووقتاً كبيراً في الأعمال الروتينية ويصرف أيضاً وقتاً كبيراً في متابعة الأنشطة المدرسية، وأن مدير المدرسة عليه أن يقوم بكل الوظائف والأدوار في وقت واحد .

ولأن التفويض الإداري يعتبر من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ، حيث يجب على المدير القيام بعملية التفويض لأسباب عديدة، وفي هذا السياق إشارة لتلك الأسباب في دراسة كل من (الجيوسي، 2000)، و(القريوتي، 2001)، و(توفيق، 1999) وهي : أن المهام المسندة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً، وأن تفويض الإداري هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين حيث إن كل فوائد برامج التدريب قد تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية التفويض الإداري، وأن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج إلى عمق في تنظيمها ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو حتى مرضهم، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل تلك المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره .

ونظراً للدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة كقائد تربوي لعملية التغيير والإصلاح في المجتمع؛ ونظراً للمهام الملقاة على عاتقه لحريّ به أن يكون الأكثر استغلالاً وإدارةً لوقته من خلال استخدامه للتفويض الإداري لبعض المهام الشكلية وذلك من أجل التفرغ للمهام الأخرى، وعلى الرغم من أهمية التفويض الإداري في العملية الإدارية إلا أن تطبيق التفويض بمعناه الحقيقي في محافظات غزة غير كافي وهذا ما لمستته الباحثة خلال عملها كمعلمة لمرحلة الثانوية في مدارس الحكومة، حيث يعاني نواب مديري المدارس من هذه المشكلة على وجه التحديد وهذا ما يسبب هدر الوقت وعدم إدارته جيداً من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر نوابهم، تأتي هذه الدراسة لعلها تساعد مديري المدارس الثانوية في اختيار الأساليب الأكثر فعالية كالتفويض الإداري وغيره من الأساليب الأخرى والتي تؤثر بشكل ايجابي على إدارتهم لوقتهم بطريقة أكثر فاعلية .

مشكلة الدراسة :

على الرغم من أن ما فرضته تكنولوجيا المعلومات من إجراء تغييرات في الإدارة لكي تلائم وظائفها الجديدة والمستقبلية، إلا أن الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استثمار الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة ضمن وقت محدد بكفاءة وفاعلية وعندما يجد عنصر الوقت مكانة هامة في المؤسسات التربوية بوصفه أحد المدخلات العملية التربوية الرئيسة ، والتي تؤثر بشكل كبير في المهام الملقاة على مديري المدارس الثانوية ولا يمكن أن يستثمر مدير المدرسة وقته، إلا إذا انتهج نمط التفويض الإداري الفعال حتى يستطيع أن يدير وقته بكفاءة .

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم ؟

ويندرج تحت السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر نوابهم ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مدراءهم للتفويض الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟
3. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة الوقت من وجهة نظر نوابهم ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى المديرين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات نواب مديرين المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري لدى مديرهم ومتوسط تقديراتهم لإدارة الوقت لدى المديرين ؟

فرضيات الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات لنواب المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) ؟
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات النواب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة الوقت تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات النواب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة الوقت تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا) ؟
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة الوقت تُعزى

لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

7. لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات النواب للتفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومتوسط تقديراتهم لإدارة الوقت لدى المديرين ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر نوابهم .
2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .
3. تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة الوقت من وجهة نظر نوابهم .
4. إظهار دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة الوقت لديهم تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .
5. الكشف عن وجود علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم .

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التالي :

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية أسلوب التفويض الإداري باعتباره من أهم الأساليب التي تحقق إدارة الوقت للمديرين، وهما من المفاهيم الإدارية المهمة والضرورية التي ينبغي للعاملين في العمل الإداري وخاصة مديري المدارس تفهمها، وإدراك معانيها وأهميتها في نجاح العمل التربوي أو غيره من أجل تحقيق الانجازات التربوية المنشودة.
2. قد تساعد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في إعداد استراتيجيات جديدة وأساليب إدارية حديثة للتعامل مع نوابهم، ومعرفة الدور الذي يجب القيام به لتحسين سير

العملية التعليمية والإدارية بمدارسهم من خلال ممارستهم للتفويض الإداري لينعكس ذلك بشكل إيجابي على إدارتهم لوقتهم بطريقة أكثر فائدة وفعالية .

3. قد يستفيد من هذه الدراسة متخذو القرار في مجال الإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، باعتبار دراسة التفويض الإداري مقياساً حقيقياً للتعرف على مدى سلامة وصحة ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وما لهذه الممارسات من آثار على متغيرات مهمة كإدارة الوقت لديهم، والتي تمكننا من إصدار أحكام تقويمية وتحديد المجالات التي يتوجب إحداث تغييرات فيها، من أجل وضع الخطط والبرامج لتعديل هذه الممارسات، إن كان هناك ما يستدعي ذلك.

4. أن هذه الدراسة تأتي في ظل افتقار البيئة الفلسطينية لمثل هذا النوع من الدراسات حيث إنها تتناول موضوع التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بإدارة الوقت من وجهة نظر نوابهم.

5. قد تساعد هذه الدراسة في إعطاء أفكار جديدة للدارسين والباحثين وتفتح الباب أمام دراسات بحثية جديدة ، يمكن العمل عليها والتطرق من خلالها لأساليب جديدة في علم الإدارة والتي بدورها تُحدث تأثيراً إيجابياً على إدارة الوقت وغيرها من المفاهيم الحديثة.

حدود الدراسة :

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم .

الحد المكاني : طُبِّقَت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة .

الحد الزمني : طُبِّقَت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2012 / 2013 م.

الحد البشري : نواب مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة .

مصطلحات الدراسة :

1. **ممارسة :** هي مجموعة من الأنشطة والسلوك التي يجب أدائها في الوظيفة المعينة ويقصد بها الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف(البركاتي،2002:9).

ويمكن تعريف الممارسة إجرائياً بأنها : "مجموعة المهام والمسؤوليات والواجبات التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية بمحافظات غزة تجاه نوابهم، والتي تتمثل في استخدام أسلوب التفويض الإداري مما يؤثر على إدارتهم لأوقاتهم بطريقة إيجابية .

2. **مدير المدرسة :** " هو الشخص المكلف بإدارة المدرسة في الشؤون الإدارية والفنية من أجل الاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية متمثلة في الإداريين والمعلمين والطلبة والإمكانات المادية المتمثلة في البناء المدرسي وما يحتويه من أدوات ووسائل وتجهيزات ،لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة بحد أدنى من الصعوبات والعقبات " (موقع وزارة التربية والتعليم، 2012) .

ويمكن تعريف مدير المدرسة إجرائياً بأنه : " المسئول الأول عن إدارة المدرسة والمعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم العالي بوظيفة مدير المدرسة ليكون مسئولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته وتوفير الإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية وليكون مشرفاً مقيماً لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية " .

3. **إدارة الوقت :** "الاستخدام الأمثل للوقت ولالإمكانات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل " (العجمي، 2007: 298) .

ويمكن تعريف إدارة الوقت إجرائياً بأنه : " عملية يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بمحافظات غزة ،تعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة من أجل استثمار الوقت بفاعلية باستخدام أفضل الأساليب الإدارية والإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف العملية التعليمية في الفترة الزمنية المحددة لتحقيقها " .

4. **التفويض الإداري :** " هو أن يقوم مدير المدرسة بمنح بعض مهامه إلى أي عضو من أعضاء الجهاز التنظيمي الإداري في مدرسته ويعطي في ذات الوقت سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على الوجه المرضي " (مصطفى، 2005: 233).

وقد عرفه (كنعان، 2009) بأنه : "أن يعهد القائد إلى مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرأ من سلطته يكون كافياً لإنجاز هذه الواجبات " .

التعريف الإجرائي للتفويض الإداري: " هو عملية يتم بموجبها منح السلطة من مدير المدرسة الثانوية بمحافظات غزة إلى نائبه لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع ضرورة قبول النائب لهذا العمل وتوفر صلاحيات كافية لقيامه به مع تحمل مدير المدرسة الثانوية لتبعات هذا التفويض " .

5. **المدرسة الثانوية :**

هي المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الحادي عشر، والثاني عشر بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية، ويتراوح أعمار الطلبة من سن(16-18) سنة(موقع وزارة التربية والتعليم، 2008).

6. محافظات غزة :

هي جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها (365 كم2) ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول (45 كم)، ويعرض ما بين (6 _ 12) كم، ومع قيام السلطة الفلسطينية تمّ تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات وهي: (محافظة شمال غزة - محافظة غزة - محافظة الوسطي - محافظة خان يونس - محافظة رفح) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول : التفويض الإداري

- أولاً : ماهية التفويض الإداري .
- ثانياً : أهداف التفويض الإداري .
- ثالثاً : أهمية التفويض الإداري .
- رابعاً : عناصر التفويض الإداري .
- خامساً : أنواع التفويض الإداري .
- سادساً : مراحل عملية التفويض الإداري .
- سابعاً : المبادئ الأساسية لعملية التفويض الإداري .
- ثامناً : شروط عملية التفويض الإداري .
- تاسعاً : العوامل المؤثرة في عملية التفويض الإداري .
- عاشراً : أنماط التفويض الإداري .
- الحادي عشر : المهام التي تصلح مجالاً للتفويض والمهام التي لا تصلح مجالاً للتفويض .
- الثاني عشر : الشروط التي ترتكز عليها عملية التفويض الإداري الفعال .

الفصل الثاني

المحور الأول : التفويض الإداري

تمهيد :

يشهد العالم المعاصر اليوم تزايداً هائلاً في حجم المعلومات، مما جعل مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى وسائل وأدوات وأساليب للتحكم في تدفق هذه المعلومات وإدارتها بشكل جيد بما يخدم العمليات الإدارية والتعليمية، وقد ظهرت في ظل هذا الانفجار المعرفي عدة أساليب إدارية كأسلوب التفويض الإداري والذي يهدف إلى تحقيق فاعلية الإدارة من خلال الاستغلال الأمثل للأوقات المهدرة في العملية الإدارية، ولعل الناظر إلى التحديات التي يفرضها التقدم الحضاري على المجال العلمي يجدُ كبر حجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية، فهي متعددة ومتنوعة، والتقصير فيها ينعكس سلباً على جميع أبعاد الإدارة المدرسية، لذا تُعد الإدارة المدرسية عاملاً مؤثراً في النظام المدرسي وتجعله إما نظاماً مدرسياً سليماً أو غير سليم .

وقد ذكر (ذياب، 2004 : 15) أن عملية التفويض الإداري بالنسبة لأي مؤسسة تربوية تعد من الأمور المهمة و الضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض الإداري تصل المؤسسة التربوية إلى حالة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بأي عمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة لتلك المؤسسة.

ويُعد أسلوب التفويض في مجال الإدارة أمراً في غاية الأهمية ؛ لأنه يساعد الرؤساء على إنجاز مهامهم من خلال تكليف الآخرين ببعض هذه المهام مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، بالإضافة للمهام الإبداعية، كما ويزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية، ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات المختلفة، وتنمية القدرات الذاتية، ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى، مما يخدم مصلحة العمل من خلال ما يوفره من المرونة اللازمة في العمل، ويعزز كفاءة وفعالية وشرعية التنظيم، فلا بد أن تتم عملية تفويض السلطات على مختلف المستويات الإدارية وإلا تولد لدى المرؤوسين شعور بعدم المبالاة وعدم الانتماء، الأمر الذي قد يؤدي إلى جمود المؤسسات وتفويضها (أبو معمر، 2009 : 64).

ومن أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية وبناء الإطار المعرفي فإنه من الضروري التعمق في الجوانب العلمية والعملية لأسلوب التفويض الإداري وذلك من خلال الآتي :

أولاً : ماهية التفويض الإداري :

يرتبط مبدأ التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها فنجد أن ارتباطه بها قديم ووثيق، فمنذ بزوغ فجر الإسلام والنبي ﷺ يمارس التفويض الإداري إذ كان يوزع المهام ويوكلها لصحابته الكرام في الغزوات وغيرها، ولقد اهتم علماء السياسة بمبدأ التفويض واستدلوا على شرعيته بقول الله تعالى على لسان موسى عليه السلام: ﴿وَأَجْعَلْ لِي وِزيراً مِّنْ أَهْلِي * هَارُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي * كَيْ نُسَبِّحَكَ كَثِيراً * وَنَذْكُرَكَ كَثِيراً * إِنَّكَ كُنتَ بِنَا بَصِيراً﴾ (طه: 29 - 34)(النوري، 1991: 129).

ويؤدي مبدأ التفويض الإداري دوراً رئيساً في نجاح مدير المدرسة في أداء مهامه. وهذا المبدأ لا يُعد هدفاً بحد ذاته بقدر ما هو وسيلة تنظيمية يُرجى من ورائها تنفيذ الفعاليات والأنشطة المنوطة بالإدارة المدرسية بكفاءة عالية (الجبر، 2002 : 138).

ويرى (مرسي، 2002 : 15) أن التفويض الإداري يُعد أسلوباً مهماً للغاية يتعين على المدير أن يُنميه، وأن إساءة استخدامه أو النظر إليه على أنه وسيلة للتخفيف من المسؤولية يكون له أثر عكسي. ولكنه يصبح ضرورة إذا نُظر إليه على أنه وسيلة لمواجهة المسؤولية بكفاءة، ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات الإدارة أكبر من قدرتها الشخصية على القيام بها، وهذا يعني أنه كلما كُبر حجم العمل واتسع نطاقه ومداه، وتعددت وظائفه يصبح التفويض الإداري أمراً واجباً.

ويضيف (القيوتي، 2000: 286) أن التفويض الإداري يعد " عاملاً مهماً في تخفيف الضغط على الموظف " إذ أن قيامه بكافة الأمور وخاصة تلك الأمور التي يمكن للغير القيام بها يزيح عن كاهل الموظف أعباء قد تكون سبباً في حدوث التوترات، وعادةً ما يُحجم البعض عن التفويض لأسبابٍ أنانية، بينما يتخوف آخرون من ارتكاب من يتم تفويضه لبعض الأخطاء، ولكن هذا ليس حلاً فالأعباء الإضافية تؤدي حتماً للتوتر الذي يقود بدوره لأخطاء تكون مكلفة أكثر.

ويُشير الأدب التربوي إلى أن التفويض الإداري يتضح في عملية التباين بين الرئيس بالمرؤسين كمدير المدرسة (ناظرها) بحكم كونه رئيساً للمدرسة ومجموعة العاملين معه كاعضاء الجهاز التنظيمي بمدرسته، من حيث التعايش اليومي في المدرسة والمواجهة بينهم، وفي مجال علاقة المدير بالعاملين معه، كما يتوجب على المدير أن يُوسّع قاعدة سلطاته، ويفوض صلاحياته، وذلك لضمان تحقيق معاونة مرؤسيه على تحقيق أهداف مدرسته.

كما وتتضح أن الحاجة إلى التفويض الإداري تظهر من خلال كبر حجم المسئوليات وزيادة الأعباء على المدير مما يعنى عدم قدرته على القيام بهذه الأعمال بمفرده، أي لا بد من وجود أشخاص آخرين بجانبه يتعاونوا على القيام بهذه الأعباء، ومن هنا تظهر أهمية التفويض الإداري للمؤسسة التربوية، وفي الحقيقة لو نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية فإنه يمثل عملية التفويض الإداري، أي من خلال التفويض يظهر لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية (الفرا وآخرون، 2003 : 13).

ويشير (المغربي، 2006 : 376) إلى أن التفويض في الإدارة لا يعنى التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعيّنة رغم ذلك أم لم يرغب، فالتفويض لا يعنى التخلي الدائم عن هذه الالتزامات، ولكنه يعنى منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، أو بعبارة أخرى إن التفويض له خاصية مزدوجة نظراً لأنه نتيجة للتفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسه ولكن في نفس الوقت لا يزال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل.

من خلال ما سبق تتضح أهمية التفويض من حيث كبر المؤسسة التربوية وازدياد حجم المسئولية، مما تتولد الحاجة لمشاركة المعلمين أعباء الإدارة المدرسية إلى جانب المدير من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إضافةً إلى ذلك فإن عملية التفويض تسمح للمدير بممارسة أنشطة أخرى ضرورية للمدرسة.

تعريف التفويض الإداري:

تتعدد تعريفات التفويض الإداري، ويختلف مفهومه وفقاً للعلم الذي يتناوله ، والزاوية التي يُنظر إليه منها ، فيختلف مدلوله من الناحيتين اللغوية والقانونية، وأيضاً من وجهة نظر علماء الإدارة العامة ، وهو ما يتضح من خلال التعريفات التالية:

1. تعريف التفويض لغة:

لفظ التفويض من (فوض) إليه الأمر (تفويضاً) رده إليه ، وتفويض الشريك في المال، أي اشتركا فيه أجمع وهي شركة، و(المفاوضة) و(فاوضه) في أمره أي جاره ، و(تفاوض) القوم في الأمر، أيفاوض بعضهم بعضاً (الرازي، 1976 : 215).
كما قيل فوض إليه الأمر أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه (ابن منظور، 1997 : 210)، وفوض الأمر إليه :أي جعل له حق التصرف فيه (أنيس، د.ت : 706).

وجاء بمعجم ألفاظ القرآن الكريم في مادة (فوض)، أفوض : أنه من الحصى يأتوه فوضى، أي مختلطين، ومالهم فوضى بينهم، أي مختلط فيهم، ومنه يجيء الاتكال في الأمر على آخر ورده إليه، فيقال فوض إليه الأمر، ومن هذا المعنى ورد المضارع في لفظ (أفوض) كما جاء في قوله تعالى : ﴿ فَسَدِّكُرُونَ مَا أَقُولُ لَكُمْ وَأَفْوِضُ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ ﴾ (غافر:44).

2- تعريف التفويض في الاصطلاح :

-تعريف التفويض في علم الإدارة :

يعرفه (ربيع، 2006 : 31) بأنه قيام المدير باعتباره رئيس الجهاز الإداري بعملية تفويض للصلاحيات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب، مع بقاء المسئول عن هذه الصلاحيات المفوضة " فالتفويض في نظره هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على انجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو طريق للاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين.

• تعريف التفويض في التربية:

نظراً لأهمية التفويض في المؤسسات التربوية فقد تناوله العديد من العلماء والباحثين، ومن أهم التعريفات التي تناولت التفويض ما يلي:
"يقصد بالتفويض بأنه الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في النظام، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار عند مستواه

المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين، ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام " (الطويل، 1990:136)

"والتفويض هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه" (فليه وعبد المجيد، 2005:323)

ويرى (العمارة، 2001: 206) بأن "التفويض هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسئول الأول عنها".

وعرف الملتقى التربوي (2005:49) التفويض بأنه "إسناد بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يترأى له بطبيعة المسئول الأول عنها".

ويعرف (حجاج، 2001:169) التفويض بأنه "عبارة عن تنازل القائد عن بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه يمارسوها بالنيابة دون الرجوع إليه، على أن يظل مسئولاً عن تلك الاختصاصات".

أما تعريف (الثلب، 1992:21) الذي عرف التفويض بأنه "يعمل على تحقيق التنظيم الإداري الأمثل من خلال إسناده بعض مهام أو وظائف الرؤساء إلى المرؤوسين، ومنحهم السلطات اللازمة لأدائها مع بقائهم مسئولين عن تلك المهام التي قاموا بتفويضها، حيث يمارس المرؤوسون الصلاحيات المفوضة لهم نيابة عن قاموا بتفويضهم السلطة والسلطة والصلاحيات هي التي يتم تفويضها".

ويقصد بالتفويض الإداري "هو أن يعهد الرئيس الإداري (ويسمى مفوض) بجزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى (ويسمى بالمفوض إليه)، ويترتب على ذلك أن يحق لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرئيس المفوض " (فليه وعبد المجيد، 2005:323).

وتعرف الباحثة التفويض الإداري إجرائياً بأنه : "هو عملية يتم بموجبها منح بعض الصلاحيات أو المهام من قبل مدير المدرسة الثانوية إلى نائبه لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع

ضرورة قبول النائب لهذا العمل، وتوفر صلاحيات كافية لقيامه به، ومع تحمل مدير المدرسة الثانوية لتبعات هذا التفويض".

يتبين من خلال العرض السابق لمفهوم التفويض الإداري بأن التفويض الإداري عملية تنظيمية يتم من خلاله منح أو إعطاء الصلاحيات والمسئوليات والمهام من قبل الشخص المسئول (المدير) إلى المستويات الإدارية الدنيا (المرؤوسين)، والذين بدورهم يمكنهم التصرف واتخاذ القرارات، ولكن في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهامهم، كما أن التفويض الإداري له أهمية في المؤسسة التربوية فهو يحد من المركزية، ويخفف عبئاً كبيراً عن المدير، ويعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال الإدارية في المستويات الإدارية العليا، واتخاذ القرارات؛ لتمكينهم من تولي المناصب الإدارية العليا في المستقبل، والاعتراف بقدراتهم والاستفادة منها، كما أن التفويض لا يعفي صاحبه من المساءلة والالتزام بإنجاز العمل.

ثانياً : أهداف التفويض الإداري :

يهدف التفويض الإداري إلى تحقيق ما يلي:

❖ الإصلاح الإداري:

ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط، وأسلوب جمع المعلومات، وتحليلها، وتفسيرها، والقدرة على التقييم، ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة (فليه وعبد المجيد، 2005:323) .

❖ التطوير الإداري:

إن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات العامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال ذات الأهمية الأكبر ، فغياب التفويض يؤدي إلى إرهاق الرؤساء، ويحرمهم من فرص التطور (البرادعي، 1999:111).

❖ التخلص من المركزية:

إن عملية التفويض تولد لدى العاملين شعوراً بالإنجاز والثقة بأنفسهم، ذلك لأن الموظف الكفاء والذي تُوكل إليه مهام جديدة سيكون سعيداً بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للترقي، وليشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب.(فلية وعبد المجيد، 2005: 324)

❖ الصحة التنظيمية:

تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، وذلك يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، وتبادل أفضل للمعلومات، واكتساب الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل، فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن تقديم خدمة للطلاب بشكل أفضل في كل الأوقات؛ بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسئول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها. (فلية وعبد المجيد، 2005: 324)

❖ التنمية الإدارية:

يعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للموظفين الأداء الجيد لتفويضهم بعض الصلاحيات وترك حرية التعامل معها، كما أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض رؤية فكرية والإطلاع على معلومات جديدة واكتساب مهارات وخبرة جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات و حضور الندوات والمؤتمرات. (فلية وعبد المجيد، 2005: 325)

❖ الانتماء الوظيفي:

تعزز عملية التفويض لدى الموظف الشعور بالفخر واحترام الذات مما يساعد على تقليل الدوران الوظيفي، ويحفز إلى التفكير بكل ما من شأنه أن يطور العمل في المؤسسة التي يعمل بها، لأنه يرى نفسه جزءاً منها ويربط مستقبله بها، فيبذل قصارى جهده من أجل تقدمها وتطورها. (فلية وعبد المجيد، 2005 : 325).

❖ المساءلة الإدارية:

وذلك من خلال نظام معلوماتي مع متابعة موضوعيته مما يسهم في النهوض بالإدارة، ومواكبة التطورات العلمية، وهذا يضيف أعباء جديدة على المدير مما يجعله في حاجة ماسة إلى تفويض بعضاً من سلطاته إلى من ينوب عنه (فلية وعبد المجيد، 2005 : 325).

ثالثاً : أهمية التفويض الإداري :

يتفق الباحثون والعاملون في مجال الإدارة على أن للممارسة الناجحة للتفويض إيجابيات ومميزات تعود على كل من المدير (الرئيس)، والمرؤوس، وللمؤسسة التربوية على حد سواء، وذلك إذا أحسن استخدام التفويض بشكل مناسب، كما أن التفويض يعد ركيزة أساسية من ركائز تنمية الأفراد وضرورة من ضروريات العملية الإدارية .

ونظراً لأهمية التفويض الإداري فقد اعتبره الباحثون على أنه أفضل من التدريب في رفع كفاءة المدير الإداري، ويؤدي إلى ما يسمى بتكافؤ السلطة والمسئولية، وتحسين الممارسة

الإدارية، بل وهناك من نظر إليه باعتباره مهارة ضرورية في الإدارة الذاتية للمدرسة مما يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى المرؤوسين وذلك لتهيئة قادة مبدعين منهم، ومن ثم فإن التفويض ضروري لإحداث تغيير شامل في الأمور الإدارية وإحداث الإصلاح وحدث اقتصاد وقتي وجهدي، وإبراز جوانب تنمية المؤسسات، وتطوير مهارات التعاون(العلاق، 2009 : 268).

لذلك ستقوم الباحثة بعرض أهمية التفويض الإداري وفوائده بالنسبة للمدير وبالنسبة للنائب وبالنسبة للمؤسسة التعليمية على النحو التالي :

(أ) بالنسبة لمدير المدرسة :

هناك العديد من المزايا والفوائد للتفويض الإداري بالنسبة لمدير المدرسة والتي منها:

1. تفرغ مدير المدرسة لمهامه الأساسية ليركز فيها وبيدع وبيتكر (السحباني، 2012 : 24)
2. زيادة الوقت الحر لمدير المدرسة، الأمر الذي يترتب عليه قيامه بإدارة وقته بفعالية وكفاءة، فعندما يفوض المدير نائبه فيعدد من مهامه فإنه بذلك يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية، ويستفيد من غيره(المفوض إليه) في الأمور الأقل أهمية وبالتالي تنمو مهارات المفوض والمفوض إليه وينشغل كل واحد منهم بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وانجازاً (الفراء وآخرون، 2003 : 132).
3. مواكبة التقدم والتطور : فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعاً أمامه وأمام غيره إلى الإنتاج (Certo,2007: p246)
4. تحقيق السيطرة : إن التفويض الإداري وممارساته بشكل جيد مع المتابعة المستمرة تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفير الأداء والخبرات لنائبه لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة أكبر.
5. إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار : حيث إن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدراً من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج (440: Gary , 2006).

6. التخطيط والإشراف والتقييم : فالتفويض يتيح الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها المرحلية والنهائية (فلية وعبد المجيد، 2005: 326)
(ب) بالنسبة للمفوض إليه (النائب):

1. أن التفويض ينمي القدرة المهارية للنائب وذلك من خلال عملية التدريب.
2. أن عملية التفويض تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات وخصوصاً في حالة غياب المدير.
3. التفويض يساعد على تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المرؤوسون رؤساءهم في مواجهة مشكلات العمل (الفرا وآخرون، 2003: 132)
4. أن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية وهذا لن يتحقق إلا من خلال عملية التفويض، حيث يكون لدى الرئيس الاستعداد لتحمل الأخطاء الناجمة عن التفويض وإعطائهم الفرصة لكي يتعلموا من أخطائهم(السحباني، 2012: 25)
5. أن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف بطريقة أفضل(فلية وعبد المجيد، 2005: 325)
6. التفويض يبني فريقاً متعاوناً على أساس الثقة في قدرات واستعدادات المفوض إليه (النائب).
7. عملية التفويض توفر جواً مناسباً للعمل داخل المنظمة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين الإدارة .
8. زيادة الرضا الوظيفي : يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الايجابي بالنسبة لمعنويات النائب، فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، كل ذلك يمكن أن يساعد على تحسين وتطوير المعنويات .(رضا، 2003 : 132)
9. تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.
10. يحقق المبدأ الذي يؤكد أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين (الحريري، 2008 : 86)

(ج) بالنسبة للمؤسسة التعليمية (المدرسة) :

1. الاستخدام الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين نوعية الخدمات بسبب تركيز المسؤولين على الأمور الهامة والتفكير الخلاق والتجديد والتطوير (هلال، 2001:138)
2. تبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل، فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن خدمة الجمهور والمنفعين بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسئول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها (القيوتي، 2003: 265)
3. تحقيق ديمقراطية الإدارة : حيث إن الإدارة في المؤسسة التربوية (المدرسة) تكون مشاركة بين المدير وجميع العاملين، وكذلك الجميع يسهم في حل المشكلات وصنع القرارات، والبعض يساهم في الإشراف ومتابعة تنفيذ وتقييم القرارات وكذلك تحمل المسؤوليات.
4. موضوعية تقييم الأداء : حيث إن التفويض يسهم في إمكانية مقارنة المفوض إليه بأقرانه وفق معيار الفاعلية في صنع القرار.
5. يساعد التفويض على استثمار المعرفة والخبرة الخصوصية لأعضاء الفريق.
6. يساعد التفويض على تقدم وتطور القدرات، المبادرة، الاعتماد الذاتي، وكفاءة أعضاء الفريق وتطويرها.
7. حسن التنظيم للعمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسئول :لأن هناك صف في كل مستوي من مستويات التنظيم (فليه وعبد المجيد، 2005: 255- 257)
8. الإصلاح الإداري .ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوي من مستويات الإدارة (المغربي، 2006: 382)

ونظراً لأهمية التفويض في المؤسسات التربوية وخاصة في المدارس الثانوية ؛ لأنها مرحلة مصيرية، وتعد البوابة للالتحاق بالجامعات، وبسبب التضخم الهائل لأعداد الطلبة، وكبر حجم المسؤولية، وزيادة حجم الأعباء الواقعة على عاتق الإدارة ، فإن التفويض يسهم في رفع كفاءة المدير الإداري الذي يريد القائد انجاز الأعمال الملقاة على عاتقه، ويرغب المرؤوس في أن يستشعر قيمته والشعور بالرضا، وأثناء التفويض يريد القائد أن يتأكد بأن ما يفوض فيه من

أعمال قد تم إنجازها على الوجه الأفضل، ويريد المرؤوس من خلال هذه الأعمال الموكلة إليه أن يجد ذاته ويحترمها ويقدرها، وعليه فإن التفويض الإداري يحقق الكثير من المزايا بالنسبة للقيادات الإدارية في المؤسسات التربوية وأهم هذه المزايا يمكن حصرها فيما يلي:

■ عندما يفوض القائد أو المدير البعض فيعدد من مهامه فإنه يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية، ويستفيد من غيره (المفوض إليه) في الأمور الأقل أهمية، وبالتالي تنمو مهارات المفوض والمفوض إليه وينشغل كل واحد منهم بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وإنجازاً.

■ إن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى و الدنيا، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية، وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا لن يتحقق إلا في ظل التفويض الإداري، حيث يكون لدى الرئيس الاستعداد لتحمل الأخطاء الناجمة من التفويض وإعطائهم الفرصة لكي يتعلموا من أخطائهم(الهوري وآخرون، 1993:245).

■ إن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر يمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة عليه أكبر(فليه وعبد المجيد، 2005:325).

■ إن تفويض السلطة يساعد المدير على توزيع جزء من مهامه مما يخفف من أعبائه ويتخلص من بعض الأعمال الروتينية، ويتفرغ للأعمال اليومية ذات الطابع القيادي، بدلاً من أن يُضَيِّع وقته في الأمور الشكلية والبسيطة، كما أن التفويض يدعم القوة الشخصية للرئيس ويزيد من نفوذه داخل المؤسسة، ويحسن من جودة القرارات نتيجة للاقتراب من مصدر المشكلة ويزيد من فعالية المدير من خلال تنمية وتطوير قدرات ومعلومات ومهارات مساعديه من الرؤساء (المغربي، 2006:271) .

■ التفويض يعمل على تنمية قيادات جديدة واثقين من أنفسهم مما يتيح لخلق قادة قادرين لتولي المناصب في المستقبل.

- عملية التفويض توفر جواً مناسباً للعمل داخل المؤسسة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.
 - تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.
 - يحقق المبدأ الذي يؤكد أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين (الحريري، 2008: 86).
 - سرعة صنع القرار، لأن التفويض يمنع المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار، وأيضا يمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل وتطبيق القرار (فليه وعبد المجيد، 2005: 327).
 - إن التفويض الإداري يحقق سرعة أداء العمل الإداري، مما يساعد في تحقيق أكبر عائد للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، وبأقل تكلفة ممكنة، كما أنه يوفر الوقت والجهد، ويحقق المرونة الإدارية، وينمي روح المبادرة لدى العاملين، ويعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ويوفر المناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة، ويعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية (المغربي، 2006: 270).
 - تطوير أداء العاملين حيث يُسهم التفويض الإداري في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات، ويُتيح الفرص للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات مما يسهم في تطوير وتعديل وتحسين الأداء.
- يتبين من خلال استعراض مزايا التفويض الإداري وأهميته بأن الغرض الأساسي للتفويض الإداري في المؤسسة التربوية هو تحقيق أهدافها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ويتم إنجاز العمل من خلال التفويض الإداري بنجاح، ولا يعني التفويض هنا فقدان المدير المفوض لحق استرداد سلطاته المفوضة أو حرمانه منها، بل يجب أن يراقب مرؤوسيه الذين فُوضت إليهم بعض صلاحياته عن كثب حتى لا يُساء استخدام هذه الصلاحيات. فكلما زاد استخدام التفويض الإداري كلما زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة الفاعلة في الإدارة داخل المؤسسة التربوية، فالتفويض وسيلة مثلى لتطوير العمليات الإدارية والحد من المشكلات الإدارية داخل أي مؤسسة تربوية.

رابعاً : عناصر التفويض الإداري :

تبدو الحاجة ملحة إلى استخدام أسلوب التفويض الإداري، وذلك من خلال كبر حجم المؤسسة التربوية، وزيادة الأعباء على المدير، مما يعنى عدم قدرته على القيام بهذه الأعمال، أي لابد من وجود أشخاص آخرين يتعاونون على القيام بهذه الأعباء من النواب والمعلمين والإداريين

ذوى الكفاءة والقادرين على انجاز العمل بدقة وإتقان، وتتضمن عملية التفويض ثلاثة عناصر أساسية وهي الواجبات والسلطة والمسئولية والتي تقع على عاتق كلٍ من المفوض، المفوض إليه.

ويشير (المغربي، 2006: 377) إلى أنه يجب تفويض السلطة أو الصلاحيات أو المهام بالقدر الذي يتطلبه الأداء المرضي للواجبات التي يعهد بها إلى الشخص المعين أو الوحدة التنظيمية المعينة، فتحديد مقدار السلطة التي يفوضها المدير للمرؤوسين أمرٌ ضروريٌ يسهم في تحقيق هدف المؤسسة التربوية ككل، وعلى هذا الأساس نجد أن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، ومثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي، حيث تكون السلطة مركزة في الأصل في يد شخص واحد هو المدير ثم تُفوض إلى أشخاص آخرين يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر حتى نصل إلى قاعدة الهرم.

ومن هنا لا بد من توضيح بعض المفاهيم ذات الصلة بالموضوع وهي السلطة، والمسئولية، والمسائلة، والواجبات، والتي تعتبر جميعها من عناصر (خطوات) التفويض، فالسلطة يقصد بها الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف، حيث إن السلطة والمسئولية مصطلحان توأمان لا ينفصلان عن بعضهما البعض، فبالقدر الذي يُعطى فيه الأفراد السلطة الممنوحة لهم، بقدر ما يتحملون المسئولية عن انجاز المهام الموكلة إليهم، لذلك هما مفهومان متلازمان (الفرا وآخرون، 2003: 130).

وسوف تقوم الباحثة بعرض هذه العناصر بالتفصيل فيما يلي:

1. الواجبات :

وهي تعني تفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص التابعين له القيام بواجبات معينة، وهذا الواجب له صور متعددة فقد يكون في صورة نشاط يكلفه به، أو في صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا التابع أو المرؤوس تحقيقها، وبالطبع فإن هذه الواجبات المفوضة لا بد أن تكون من اختصاص الرئيس أصلاً حتى يستطيع أن يفوضها، ومن ثم فإنه يتم تحديد هذه الواجبات إما بنشاط أو بنتيجة معينة " (العثمان، 2003: 46)

ويضيف (توفيق، 1983: 15) فيما يخص الواجبات: " أنه كل حق أو سلطة يقابله واجب أو التزام، وعلى تلك فإن تفويض السلطات إلى المرؤوسين ينتج عنه تحديد لالتزامات أو الواجبات على هؤلاء المرؤوسين وتسمى هذه الالتزامات بالواجبات ".

2. السلطة Authority :

يحتاج كل شخص مسئول إلى قوة تجعل الآخرين يقومون بتنفيذ الأعمال المرادة ، هذه القوة تسمى السلطة ويرى (سليمان، 1987 : 28) أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، ولذا فإن السلطة تمثل القوة الرئيسية للمنظمة، على أنه ينبغي أن لا تستغل هذه السلطة أو القوة استغلالاً سيئاً كأن يُصدر المدير أو من يتولى رئاسة المنظمة ما يحلو له، أو ما يروق في نظره من الأوامر أو النواهي، وبضيف قائلاً: " بأن التجارب أثبتت أن القيادة التسلطية أو الإدارة التسلطية الصارمة، لا تخلق إلا نوعاً من السلوك المعتل في المنظمة، يتمثل في التحايل والنفاق وعدم الولاء، بل ويؤدي في أحيان كثيرة إلى الاستهتار واللامبالاة والتخريب والعبث بمقدرات المنظمة ".

3. المسؤولية Responsibility :

وهي العنصر الثالث التي تتكون منه عملية التفويض، ويقصد بها الالتزام من قبل الفرد حين أدائه بعض الواجبات لتحقيق نتائج معينة، والمسئولية تعتبر التزام أخلاقي من قبل الشخص للقيام بالأعمال المعهودة إليه، ولذلك فهي لا تفوض، وعليه فإن الفرق بين السلطة والمسئولية أن الأولى تفوض، بينما الثانية لا تفوض وإنما هي التزام (الفرأ وآخرون، 2003 : 133) .
كما ويرى (توفيق، 1983 : 15) أن السلطة تعادل المسئولية حيث إنه إذا كانت السلطة هي الحق في أداء العمل، وأن المسئولية هي إمكانية المحاسبة عن نتائج أداء هذا العمل، فإننا نستطيع أن نقول أنه لا مسئولية بدون سلطة .

ويضيف (المغربي، 2006 : 386) أن المسئولية لا يمكن تفويضها حقاً، وأن الرئيس قد يفوض المرؤوس سلطة أداء واجب، وقد يقوم المرؤوس بدوره بتفويض جزء من السلطة التي حصل عليها، ولكن لا يمكن للرئيس أو المرؤوس أن يفوض شيئاً من مسئوليته كونها في حقيقتها الأمر التزم بالأداء تُعهد من الشخص لرئيسه، ولا يمكن لأي مرؤوس أن يخفض أو يقلل من مسئوليته أو التزامه عن طريق تفويضه لشخص آخر سلطة أداء الواجب .

يتضح من التعريفات السابقة اتفاقها على أن المسئولية هي التزم الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له لكونه عضواً في التنظيم، وبغض النظر عن رغباته الخاصة. وعلى ذلك فإن الالتزام هو أساس المسئولية، ولذا فليس للمسئولية معنى إلا عند تطبيقها على شخص معين .
وعلى هذا فإن السلطة تنساب وتتدفق من الرئيس إلى المرؤوس عند تخصيص وتحديد الواجبات، أما المسئولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الواجبات، وقد تكون مستمرة أو قد تنتهي بانتهاء عمل معين وقد لا تظهر مرة أخرى.

4. المسائلة (المحاسبة) Accountability :

لعل الموازنة بين مصطلحي السلطة (الصلاحية) وبين المسؤولية يحتم وجود مصطلح ثالث وهو المسائلة أو المحاسبة، وحيث إن الصلاحية تُعطى حق الممارسة، والمسؤولية تُشكّل الالتزام بممارسة الصلاحية المفوضة، فإن المسائلة توجد لتبين موثوقية وسلامة المهام المفوضة للمرؤوسين بما يضمن شفافية الأداء؛ أي أن الأداء يجب أن يتم ضمن إطار من التوقعات، فالمرؤوسون مسئولون أمام رؤسائهم عن الأداء المقبول لأعمالهم(الطويل، 2001: 287).
ويضيف (علاقي، 2000: 277) بأنه إذا كانت المسؤولية اشتقاق من الوظيفة ، والسلطة اشتقاق من المسؤولية ، فإن المسائلة أو المحاسبة هي أيضاً اشتقاق من السلطة.

كما يشير (الفرا وآخرون، 2003: 133) إلى أن المسائلة تحدث عندما يقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللزمتين لإنجاز عمل ما، فإن ذلك يُحمّله التزاماً بانجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له، إن هذا الالتزام من جانب المرؤوس ومن وجهة النظر التنظيمية يطلق عليه مصطلح المسائلة والذي يعنى أن يُسأل أو يُحاسب المرؤوس أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن انجاز المسؤوليات (الواجبات) المحددة له.

خامساً : أنواع التفويض الإداري :

تتعدد صور وأنواع التفويض وفقاً للجهات التي كتبت عنه ، ووفقاً لوجهات النظر التي تركز عليها والجوانب التي تناولتها والأهداف المراد تحقيقها في علم الإدارة لذلك تتعدد أنواع التفويض لتشمل الأنواع التالية كما تناولها كلاً من (التويجري، 2006) و(العثمان، 2003) :

1. التفويض إلى أسفل والتفويض الجانبي :

ويكون إلى أسفل إذا كان التفويض من مستوى أدنى في الهرم التنظيمي ، والتفويض الجانبي يقصد به الواجبات من المديرين مثلاً إلى زملاء آخرين لهم يقعون في نفس مستواهم في الهرم التنظيمي.

2. التفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئي الناقص :

ويكون التفويض الجزئي كاملاً عندما يُفوض إليه سلطة كاملة لإنجاز المهمة، كاملة دون الرجوع للمدير الذي فوض الصلاحيات، ويكون التفويض جزئياً ناقصاً عندما يطلب المفوض من المفوض إليه أداء جزء من المهمة، ولا تتم المهمة إلا بالتفاهم مع المدير .

3. التفويض المشروط والتفويض غير المشروط :

يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب من المفوض إليه أخذ موافقة المدير الإداري على العمل قبل أدائه، ويكون غير مشروط عندما يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل دون تحفظات .

4. التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي :

يكون التفويض رسمياً عندما يعتمد على قوانين و أوامر مكتوبة، كما يكون غير رسمي عندما يكون قائماً على العادات والاتفاقيات والتفاهات الشفهية والمكتوبة والمفاهيم .

5. التفويض المباشر والتفويض غير المباشر :

التفويض غير المباشر هو التفويض الذي يصدر عن سلطة أعلى من صاحب الاختصاص (المفوض) بتفويض بعض من الاختصاصات إلى المرؤوسين بواسطة طرف ثالث (قليلاً ما يتم تطبيقه)، أما التفويض المباشر فهو التفويض الذي يصدر من المفوض بتفويض جزء من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه، أو إلى موظف آخر في المركز الوظيفي دون تدخل طرف ثالث فهو يتم بطريقة مباشرة .

6. التفويض الإلزامي والتفويض الاختياري :

التفويض يصدر في هذين النوعين بقرار من المفوض نفسه والفرق بينهما أن المفوض في الاختيار حرّ في أن يفوض جزء من اختصاصه أو لا يفوض وفقاً لتقديره وما يراه مناسباً لظروف العمل، أما في الإلزامي فإنه يكون ملزماً بتفويض جزء من اختصاصه إذا طلب منه ذلك، وبالتالي لا تكون له حرية التقدير والاختيار .

7. التفويض البسيط والتفويض المركب :

التفويض البسيط يتم عندما يفوض المفوض جزءاً من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه ، أما التفويض المركب فيتم عندما يفوض المفوض جزءاً كبيراً من اختصاصاته إلى عدد من المرؤوسين ليقوموا بتنفيذه أثناء غيابه(التوجيهي، 2006 : 22)، (العثمان، 2003 : 61-65)

و تلاحظ الباحثة من العرض السابق أن التنوع والاختلاف في التفويض الإداري إنما يكون حسب احتياجات العمل، ولكن الذي يجمع بين هذه الأنواع هو تحقيقها للأهداف المنشودة، والتي تتمثل في تنفيذ العمل بكفاءة وفعالية ، وتخفيف ضغط العمل عن كاهل المدير، مع الاستغلال الأمثل لوقت العمل.

سادساً : مراحل عملية التفويض الإداري :

1. التحليل الوظيفي : تحديد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات والوظائف التي يحتاج إنجازها إلى التعاون بين أكثر من فرد أو قسم.
 2. تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين : مثل جوانب العمل التي لا يرغب المدير القيام بها لعدم معرفته كالجوانب المالية ، وجوانب العمل التي يرغب المدير تطوير مهارات المرؤوسين فيها.
 3. تخطيط تفويض الصلاحيات : كمعرفة كافة تفاصيل العمل وتوضيح معايير الأداء الوظيفي وتحديد وسائل رقبه فعالة ومعايير أداء وظيفي.
 4. اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض .
 5. القيام بعملية التفويض : تحديد مدى السلطات، أهمية العمل، الاهتمام بعملية الاتصال
 6. المتابعة : وذلك عن طريق التشجيع وقبول اختلاف وجهات النظر، ومكافأة المفوض إليه.
- (السحباني، 2012: 22-23)

سابعاً : المبادئ الأساسية لعملية التفويض الإداري:

ذكر (ذياب، 2004 :34) أن هناك عدة مبادئ تساعد المدير أو المسئول على التفويض الإداري بنجاح، ومن هذه المبادئ ما يلي:

■ التفويض من حيث النتائج المتوقعة:

قد يجد المدير نفسه أمام مجموعة كبيرة من الأعمال المستقبلية، ونتيجة لذلك فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال، والخطط المرسومة لتنفيذها، ولذلك يجد نفسه في حاجة لتفويض جزءاً من سلطته لغيره، ليقوم ببعض هذه الأعمال، وإبلاغ من يعنيه الأمر بها، وتوزيعها حسب متطلبات الموقف، حيث ينتهي التفويض بناءً على النتائج المنتظرة، سواء كانت بالنجاح أو الفشل.

■ مبدأ المسؤولية المطلقة:

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

■ مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية:

حيث إن السلطة هي القوة التي تمكن المسئول من القيام بالمهام المسندة إليه، فإن المسؤولية هي تعهده باستعمال السلطة لإنجاز هذه الأعمال، ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة المنوطة مع المسؤولية الملقاة، على أنه إذا فوض الشخص سلطة أكبر من تحمله للمسؤولية فهذا من الأخطاء الإدارية، أما إذا فوض إليه سلطة لا يستطيع بمركزه الإداري تحمل مسؤوليتها، فهذا من الإجحاف الإداري، على أنه من الملاحظ أن بعض المرؤوسين توكل إليهم سلطات لا يستطيعون تحمل مسؤوليتها كمدير المبيعات الذي تعطى له سلطة لبيع المنتجات وليس له سلطة إجبار الناس على الشراء، فهذا المدير لا تتحدد مسؤوليته في إجبار الناس على الشراء، وإنما في كيفية التصرف في البضاعة وفن البيع والدعاية عنها.

■ مبدأ وحدة القيادة:

أن وحدة القيادة من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون مسئولاً بلا حدود أمام هذا الرئيس، على أنه في حين تفويض السلطة لهذا الشخص من عدة رؤساء يكون مسئولاً أمامهم، وستتوزع سلطاته، وتتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها. وقد تختلف أساليب الرؤساء الذين يتعامل معهم، مما يؤثر ذلك على عمله، الأمر الذي يجعل مبدأ وحدة القيادة يظل ضرورياً أو يجب أن يكون الشخص مسئولاً أمام رئيس واحد ليتحمل مسؤولية كاملة في العمل المنوط به.

وتشير (أبو معمر، 2009: 82) إلى أن التفويض الإداري يُعد من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار من قبل القائد الإداري يخول بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهمات محددة، ويمنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التصرف والإبداع .

وإن القائد الفعال هو الذي يدع فريقه يؤدي المهام الوظيفية ويفوض لهم بعض السلطات من منطلق ثقته بقدرات كل فرد من أفراد الفريق، بل ويخصص لهم ميزانيات يتصرفون في إطارها حتى لا يضطرون إلى إضاعة الوقت والجهد بالطلبات التي تخص النفقات المطلوبة، كما أنه يميل لأن يكون قريباً منهم في كل الأوقات فقد يحتاجونه في وقت ما (الحري، 2008: 80)، وعليه فإنه لا بد لنجاح عملية التفويض من توافر عدة مقومات أساسية من أهمها:

❖ التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام:

يستلزم نجاح عملية التفويض تحديداً دقيقاً للمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها من ستفوض لهم السلطة . وتتمثل المسؤولية في الأهداف المطلوبة من الشخص تحقيقها من خلال قيامه بعدد من المهام والنشاطات، ويعد الوصف الوظيفي الدقيق أساساً تنطلق منه عملية تحديد المسؤوليات والمهام . ويعتبر تحديد معايير الأداء المطلوب كماً ونوعاً الطريقة العملية المثلى لتحقيق هذا الهدف وضمن ما تسمح به الأنظمة والتعليمات (القيوتي، 2003:29).

كما أن هناك مشكلات تواجه المؤسسات التعليمية الفلسطينية منها: عدم وجود وصف وظيفي محدد تحديداً واضحاً للعاملين في المؤسسات التعليمية، وأحياناً يتم إعطاء أكثر من مهمة لشخص ما في المؤسسات التعليمية، وأن هناك قصور في عمل اللقاءات ونقاش الأمور الخاصة بتطوير العاملين حسب وظائفهم، وغالباً لا يكون هناك وصف وظيفي مكتوب وموثق للعاملين، ولغياب الوصف الوظيفي يختلف العمل عن نوع التخصص، ولحدثة هذا المجال لا يؤخذ به في أغلب المؤسسات لمقاومتهم كل جديد، بالإضافة إلى عدم وجود إدارة متخصصة لوضع نماذج الوصف الوظيفي (حمد، 2003:31).

❖ مبدأ تدرج المستويات:

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أسفل، ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس في أسرع وقت ممكن، ومن هذه المشاكل الموجودة في المشروعات الكبيرة طول مسالك الاتصال، إلا إذا عملت على إيجاد حل لها، وحسب مبدأ تدرج المستويات فإنه يجب على كل مرؤوس أن يعرف على وجه التحديد رئيسه ومن يلجأ إليه في المسائل التي تخرج عن نطاق السلطة المفوضة له (الشتواني، 1983: 135).

❖ مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

إن السلطة هي القوة التي تمكن المدير من القيام بواجباته ، والمسؤولية هي الالتزام الذي عليه لكي يستخدم السلطة المفوضة له في سبيل إنجاز هذه الواجبات فإنه يتبع ذلك منطقياً أن السلطة التي تعطي للمدير يجب أن تتماشى مع المسؤولية الملقاة على عاتقه (الشتواني، 1983:137).

ويعد تعادل السلطة مع المسؤولية من المبادئ الهامة في البناء التنظيمي في الإدارة، فالسلطة المفوضة يجب أن تكون متساوية مع المسؤولية، فإذا كانت السلطة المفوضة أقل من المسؤولية

فان ذلك يترتب عليه عدم قدرة الإداري المناط به المسؤولية على القيام بمهامه كما ينبغي، أما إذا كانت السلطة تزيد على المسؤوليات فإن ذلك يؤدي إلى حالة عدم الرضا، وكثرة الضجر والتذمر، وتعطيل للإبداع حيث يشعر الإداري بأن إمكانياته وقدراته لم تستغل استغلالاً مثمراً، وأن استمرار هذه الحالة لفترة من الوقت على حسب قدرة الشخص على التحمل والصبر، تؤدي إلى تجميد ملكاته وتدهورها، فملكة الإنسان تنمو في الأعمال الإبداعية (فليه وعبد الحميد، 2005: 328) و(فضل الله، 1988: 35-36).

❖ اختيار الأشخاص الأكفاء:

يعد وجود واختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية شرطاً ضرورياً لنجاح عملية التفويض، إذ لا بد أن تتوفر لديهم الرغبة والقدرة على تعلم المهارات الجديدة، وأن يتوافر لديهم أيضاً الوقت اللازم للقيام بذلك (القيوتي، 2003: 269).

❖ أن يكون التفويض مكتوباً:

أن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم . ويستحسن أن يكون أمر التفويض كتابياً بحيث تحدد أبعاد السلطة المفوضة ومجالات التفويض؛ حتى يكون جميع أفراد القوى العاملة على علم بذلك، والسبب في التفويض الكتابي للسلطة أنه يُخشى في حالة التفويض الشفوي لها أن يمارس المفوض إليه سلطات أخرى أكثر من القدر المفوض له، أو أن تثار مشكلات ناتجة عن احتكاك المفوض إليه بالعاملين نتيجة لعدم علمهم بأبعاد وحدود السلطة المخولة له، وأن يغفل المفوض إليه بعض المهام التي عهد بها إليه والتي منح السلطة لانجازها (العمامرة، 2001: 210) و (هاشم، 1981: 140).

❖ المحاسبة والمكافأة على الانجاز:

إذا كان يمكن تفويض السلطة والمسئولية إلى المرؤوسين، إلا أن المساءلة لا يمكن تفويضها. فعند تقسيم العمل إلى وحدات إدارية، فإن ذلك يعني أن المدير العام للمنظمة قد قسم مسؤوليته أي الواجبات المنوطة به كي يتحكم أفراد آخرون من إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر كفاءة في نفس الوقت، فإن هؤلاء الأفراد يقومون بدورهم بعملية مماثلة، أي تفويض مسؤولية الأعمال السابق تفويضها إليهم إلى مساعديهم لنفس الغرض، وفي الحالتين، ويصاحب عملية تفويض المسؤولية تفويض مماثل للسلطة، رغم هذا التفويض للمسئولية والسلطة، إلا أن المدير العام يحاسب في النهاية عن الانجاز الكلي الذي حققته المنظمة، وذلك أمام مجلس الإدارة (شريف، 1996: 327).

ويضيف (القيوتي، 2003:271) بأن التفويض لا يعني أن يتنازل المدير عن وظيفته، فهو لا يستطيع أن يتصل من مسؤوليته عن الأعمال التي يقوم بتفويضها، وتعد المحاسبة والمساءلة خطوة ضرورية في كافة المراحل، ولا يستثنى من ذلك عملية التفويض، إذ لا بد أن يشعر الموظف الذي تفوض إليه بعض الصلاحيات الجديدة بوجود علاقة بين أدائه بعد تفويضه سلطات جديدة؛ وبين ما يترتب على الانجاز، فلا بد أن يرافق الأداء الجيد للمسؤوليات الجديدة حوافز مادية ومعنوية معقولة، ولعل أول الحوافز المعنوية التي يجب أن تتزامن مع عملية التفويض هي زيادة السلطة والنفوذ، ولكن ذلك قد لا يكون كافياً، إذ لا بد من وجود مكافآت مادية تعوض عما تضيفه عملية التفويض من مسؤوليات جديدة، وفي المقابل لا بد أن يتحمل من تُفوض إليهم السلطة المسؤولية عن أية أخطاء متعمدة أو استغلال للسلطات، كما قد يحصل عند بعض من تُفوض إليهم السلطات.

ولعلّ المؤسسات التعليمية في فلسطين تعاني من قلة كفاءة بعض الأشخاص العاملين في بعض الوظائف، وذلك إما لنقص في الخبرة، أو الشهادة العلمية، أو لنقص في الكفاءة الفنية لبعض الكوادر، وأن غالبية القرارات في اختيار الكفاءة تؤخذ بيد الإدارة العليا، وأن هناك قصوراً في تدريب الكادر فنياً من قبل الإدارة، وذلك إما لأسباب مادية، أو الجهل، وعدم الدراية، وعدم الإسناد على الكوادر المهينة الفاعلة في العمل عند المؤسسات، وعدم اهتمام إدارة بعض المؤسسات بموضوع التدريب كافية، وغياب الرقابة والمساءلة، وخوف المسؤولين من برامج التدريب الطويلة المدى لأن ذلك يكلف وقتاً وجهداً، وندرة وجود الحوافز المادية أو المعنوية عند بعض إدارة المؤسسات، فلا يساعد على تطوير الكادر وأدائه، وجود كوادر حديثة التخرج فلا تكون لها الخبرة الكافية (حمد، 2003:37).

وتخلص الباحثة مما سبق إلى أن التفويض الإداري لا يعني بتاتا أن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته واختصاصاته لغيره، بل هو مجرد أسلوب لنظام يتم إتباعه من أجل انجاز الأعمال بسرعة ودقة وكفاءة آخذاً في الاعتبار تخفيف الأعباء عن كاهل المدير، غير أن التفويض يمكن أن يكون شفويّاً أو مكتوباً. كما أن المدير الذي يُفوض العمل والسلطة لمرؤوسيه يبقى مسئولاً من قبل رئيسه عن نتائج هذه الأعمال، والسلطات التي قام بتفويضها لمرؤوسيه، فالتفويض لا يعفيه من المساءلة والالتزام بانجاز العمل بشكل مناسب.

ثامناً : شروط عملية التفويض الإداري :

لكي تُؤتى عملية التفويض ثمارها لا بد من توافر أسس ومبادئ تستند إليها وقد أشار إليها (سليمان، 1987: 327) وهي كالتالي :

- توفر جميع عناصر التفويض السابق شرحها .
- تحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة والنتائج المراد تحقيقها .
- تحديد مسار السلطة بدقة ووضوح حسب التدرج الوظيفي مما يساعد على تحقيق سيولة ممارسة السلطات المفوضة.
- أن تتوفر رؤية واضحة ومحددة للسياسات والخطط .
- أن تتوفر رقابة صحيحة وموضوعية وعادلة بعيدة عن الأهواء والميول الشخصية .
- فتح خطوط الاتصال بين المدير ومن فوّض إليه مسؤولية العمل لإيجاد مزيد من التفاعل والتعاون داخل المؤسسة الواحدة بين المدير والعاملين.
- إيجاد آلية الثواب والعقاب والمكافأة عن التفويض الجيد الفعال .
- توازن وتكافؤ المسؤولية مع السلطة ، أي لا بد من أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية.
- الإدارة بالاستثناء وذلك عندما يحدد المدير الأعمال المفوضة مع تحديد السلطات والمسؤوليات للمفوّض إليه، حيث يختص المدير هنا بالحالات الاستثنائية للأداء ويترك الأعمال الأخرى لغيره ممن فوّض إليهم أداء المهام المفوضة .

تاسعاً : العوامل المؤثرة في عملية التفويض الإداري :

- لعلّ عملية التفويض الإداري أمراً ضرورياً في تنظيم وبنية كل مؤسسة، سواء أكانت تربوية أو غير ذلك، وبدون التفويض ليس هناك تنظيم في المؤسسة، وإنما العبرة هي بدرجة التفويض، وقد وضع (الهوري، 1996 : 114) عدة عوامل تؤثر في درجة التفويض وهي كالتالي :
- ❖ **خطورة القرار وسوء نتيجته** : فالقرارات ذات الأثر الكبير على حياة المنظمة ككل تحتفظ بها الإدارة العليا، لأنها إذا فوضت السلطة فإن القرار قد يكلف المنظمة أموالها وسمعتها .
 - ❖ **الحجم الأمثل للوحدات أو الإدارات** : قد يصل حجم المنظمة إلى درجة لا يمكن معه توافر عنصر التنسيق، فيلجأ المديرون إلى تقسيم المؤسسة أو المنظمة إلى وحدات مع استخدام عملية التفويض اللازمة لمديري هذه الوحدات .
 - ❖ **درجة اللامركزية في الأداء** : حيث كلما كانت المناطق التي يتم فيها العمل متباعدة زادت الضرورة إلى اللامركزية في العمل.
 - ❖ **توافر المديرين الأكفاء** : أن درجة التفويض الإداري تتوقف على مدى توافر المديرين الأكفاء الذين باستطاعتهم تحمّل المسؤوليات الملقاة على عواتقهم.

- ❖ **توافر طرق الرقابة :** حيث كلما زادت طرق الرقابة على المستويات الإدارية الأقل كان ذلك مشجعاً للمستويات الإدارية العليا على استخدام عملية التفويض بدرجة أكبر دون أن يكون هنالك طرق للرقابة على الشخص الذي فُوضت له المهام .
- ❖ **الفلسفة التي تهيمن على الإدارة :** حيث يؤمن البعض بأن اللامركزية هي طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور، بينما يشعر البعض الآخر بعدم الثقة في المرؤوسين؛ لاعتقادهم بأنهم لا يستطيعون القيام بالعمل على نفس المستوى الذي يقومون هم به.
- ❖ الرغبة في إعطاء فرصة لأفكار الآخرين بالظهور من أجل حصول الاستفادة .
- ❖ الرغبة في ترك الآخرين يتخذون القرارات الفرعية للتركيز على القرارات الأساسية .

عاشراً : أنماط التفويض الإداري :

تختلف أنماط المديرين الذين يقومون بعملية التفويض الإداري كالتالي :

- البعض يتمسك بكل السلطات الممنوحة له ويرفض تفويض أي منها، وفي هذه الحالة عملية التفويض بالطبع تتوقف على ظروف معينة منها : كبر حجم العمل بدرجة تحتم معها ضرورة تفويض بعض المهام للمستويات الأدنى، إلا أن التمسك بالسلطة بصفة مطلقة دون مراعاة لمصلحة العمل يعتبر أمراً غير مرغوب فيه.
- البعض الآخر من المديرين يميلون إلى عملية التفويض؛ لكنهم يخفقون في تحديد نوع السلطة المفوضة التي تمثل القدر الضروري لحسن سير العمل وتصريفه، وقد يصل التطرف في عملية التفويض إلى درجة يتخلى معها المدير عن كل صلاحياته أو سلطاته، وقد يجد هذا النوع من المديرين تبريرات كافية لهذا التفويض الكامل، لكن هذا النمط من التفويض غير مرغوب فيه أيضاً، لأن المدير لا بد أن يتحمل المسؤولية الأولى والأخيرة عن كل ما يحدث لإدارته حتى بالنسبة للأمور التي يفوض فيها غيره تكون المسؤولية النهائية أمام رؤسائه هي مسؤوليته ، والتفويض الإداري المرغوب فيه هو الذي يتمشى مع متطلبات سير العمل والضروري لنجاحه وأدائه بكفاءة (مرسي، 2002 : 115 - 116).

وبناءً على ما سبق سوف تقوم الباحثة بعرض المهام التي تصلح مجالاً للتفويض، والتي لا تصلح على النحو التالي:

الحادي عشر : المهام التي تصلح مجالاً للتفويض والمهام التي لا تصلح مجالاً للتفويض (أ) : المهام التي تصلح مجالاً للتفويض :

تعد عملية التفويض الإداري واحدة من أهم العمليات التنظيمية في أي منظمة كما أنها مبدأ من المبادئ الرئيسية للإدارة الرشيدة، والمقصود بهذا المبدأ إحالة بعض الأعمال إلى الآخرين مع إعطائهم السلطة الكافية للقيام بها، فعلى الرئيس الناجح أن يعهد ببعض المهام إلى مرؤوسيه، ما عدا تلك التي يستطيعون أدائها وهذا الإجراء يؤدي إلى تكبير حجم وظائفهم، وتنمية قدراتهم، وتوسيع مداركهم ، ورفع مستوياتهم ولا يعني هذا أن يعهد الرئيس بجميع أعماله إلى مرؤوسيه، بل يجب أن يبقى معه الحق في مراقبتهم ومراجعة ما يقومون به من أعمال للتأكد من صحتها ومحاسبتهم على الأخطاء فيها، فهو المسئول الأول والأخير عن كل ما يؤديه مرؤوسيه من أعمال، وكل ما يرتكبه من أخطاء(فليه وعبد المجيد، 2005 : 258- 259).

إن غاية المقصود هنا التأكيد على إدراك أن الخط الفاصل بين التفويض الفعال وغير الفعال مسألة تحتاج إلى مهارة، ولمساعدة الرئيس في تلمس هذا الخط يمكن القول أن المهام التالية تصلح مجالاً للتفويض، يعرض (فليه وعبد المجيد، 2005 : 116) أن مدير المدرسة يستطيع القيام بعملية التفويض في المجالات التالية :

- احتياطات الأمن والنظام في المدرسة أو الإدارة التعليمية .
- استخدام الأجهزة والمعدات التعليمية .
- الصرف من بنود الميزانية المعتمدة .
- إعداد السجلات والملفات والاحتفاظ بها .
- تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي .
- تدريب الموظفين الجدد على العمل .
- مراقبة المستوى الصحي والنظافة والتغذية .
- الإشراف على حضور وانصراف العاملين .
- منح الإجازات العادية والمرضية .

ويضيف (أبو شيخة، 1991 : 249) ما يلي :

- المهام المتكررة بما يحفظ وقت المدير لمعالجة المهام المتميزة في خصوصياتها مثل (منح الإجازات الاعتيادية والمرضية) .
- المهام التي تستغرق الجزء الأكبر من وقت العمل الرئيس للمدير مثل (تدريب الموظفين الجدد على العمل).
- المهام التي لا تتناسب مع مؤهلات وخبرات وقدرات المدير مثل (السماح باستخدام الأجهزة والمعدات التعليمية).

من خلال العرض السابق يتضح أن الأمور التي تصلح كمجال للتفويض الإداري هي المهام التي يمكن أن يتم تنفيذها والبت فيها من قِبَل الأفراد العاديين بالمؤسسة والتي لا يتحمل وقت المدير القيام بها وهي أمور إدارية في الغالب يمكن تنفيذها مع قليل من التوجيه والتدريب من قِبَل المدير لمروؤسيه .

(ب): المهام التي لا تصلح مجالاً للتفويض :

يوضح (مرسي، 2002 :96) فيما يخص حدود التفويض الإداري قبل أن يباشر مدير المدرسة تفويض بعض سلطاته لبعض العاملين في المدرسة، يجب عليه أن يتعرف على الحدود الممكنة وغير الممكنة للتفويض الإداري، حيث لا يستطيع مدير المدرسة أن يفوض سلطاته في المجالات الآتية :

- حق تفويض السلطة نفسه .
 - المسؤولية النهائية للكفاءة الإنتاجية للمدرسة .
 - العلاقات الخارجية مع المسئوليات والتنظيمات الأخرى ورفع تقارير العمل إلى السلطات العليا.
 - النظر في التطلعات الداخلية التي يقدمها العاملون في المدرسة .
 - عمليات الترقية والجزاءات .
- ويرى (توفيق، 1983 :15) أن هناك عدداً من المسائل التي لا يجوز استخدام عملية التفويض فيها، ومن أهمها :

- المسائل المالية والتصرف في الموازنة .
 - القرارات الكبرى المتعلقة بالتشريع داخل المؤسسة وخارجها .
 - اقتراح التغيير في السياسة العامة التي تسيّر عليها المنظمة .
 - تخصيص مبالغ معينة للمشاريع الخاصة بالمؤسسة .
 - التغييرات الكبرى في طريق العمل وإجراءاته وإعادة توزيع القوى العاملة .
 - التعيين في الوظائف الأساسية الكبرى .
- أمور لا يصلح استخدام عملية التفويض فيها :

- هناك أمور لا ينبغي استخدام التفويض فيها ، وهي :
- تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين .
- رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء .
- الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين .

- البت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير المخل ومشكلات النظام .
- المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحيّ و منتج للمؤسسة (فليه وعبد المجيد، 2005 : 111 - 117).

كما يحدد(عريفج ، 2004 : 78) عدداً من الموضوعات ما لا يمكن تفويضه منها على النحو التالي:

- لا يُسمح للمرؤوس أن يقرر ما هي حدود وظيفته، فهو لا يعرف الكثير عن العمل المطلوب أداءه في المؤسسة التعليمية بأكملها كوحدة واحدة .
- لا يُسمح لأي فرد أن يكون المرجع النهائي في الحكم على ما يؤديه من أعمال .
- لا يُعطى للمديرين سلطة تحديد أهداف وميزانيات الإدارات التي يرأسونها .

ومن رجال الفكر الذين تعرضوا للمسائل التي لا ينبغي التفويض فيها (ليوميرفي Murphy) والذي عمل مستشاراً في السياسات الإدارية بنيويورك، فيذكر العديد من المهام التي لا يجوز للمدير الإداري الأعلى أن يتنازل عنها ومن أهمها ما يلي :

- شرح وتوضيح الإستراتيجية الهامة في المنشأة .
- تحديد مشاكل إدارة كل منشأة .
- تحديد السياسات الإدارية .
- تطوير وتقويم الأداء الكلي للعمل .
- التنظيم (أبو وطفة ، 2010 : 29).

الثاني عشر : الشروط التي تركز عليها عملية التفويض الإداري الفعّال:

يساعد التفويض الإداري الفعّال على إنجاز المهام المفوضة دون حدوث أية مشكلة أو عقبة تحد من القيام بالمهام، كما أن التفويض الفعال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني يتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء، وبأسلوب متقن ومخطط، وحتى يُؤتي التفويض ثماره لا بد أن تُحدد الواجبات والمسئوليات والسلطات المخولة للمديرين .ولذلك هناك شروط عديدة يجب توافرها لإنجاح عملية التفويض، وهذه الشروط كما أوردها كل من (السلمي، 1999 : 102) و(الشرقاوي، 2006 : 83) و(العمامرة، 2001 : 270) و(كنعان، 2009 : 132) وهي :

- 1- أن يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.
- 2- أن يتقبل القائد أخطاء الموظف المفوض، وأن يُبصره بالهفوات التي وقع بها وطريقة تلافيها.
- 3- أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.

- 4 - ارتباط السلطة بالمسئولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله، وأن يتحمل المسئولية كاملة اتجاه هذا العمل.
- 5- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين وخبراتهم.
- 6- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات.
- 7- يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.
- 8- تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض الموظف لأدائها.
- 9- استمرار مسئولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فهو المسئول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم التي فوضها للآخرين.
- 10- الاختيار الدقيق للمرؤوس المفوض، بحيث تتناسب المهمة المفوض لانجازها مع تخصصه وخبراته في ذلك المجال.
- 11- يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.
- 12- يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة.
- بالإضافة إلى الشروط السابقة يوجد بعض الشروط للتفويض التي تكون نابعة من تشريعات ولوائح قانونية التي تحدد المسؤوليات والسلطات المخولة للمديرين والتي من أهمها:
- . وجوب وجود نص يميز التفويض :** فصاحب الاختصاص موكل بسلطة من السلطات الإدارية ذات اختصاص معين بمقتضى الأسس والمبادئ الدستورية أو القانونية، فممارسة اختصاص بنفسه عندئذ يكون واجباً قانونياً، ولا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين والأنظمة، وكان هناك نص يتضمن تفويضاً في الاختصاص، فالتفويض يجب أن يأذن به نص، ولا يكفي أن يأذن به المدير الإداري الأعلى (فليه وعبد المجيد، 2005: 329).
- . التفويض لا يكون إلا جزئياً :** إن الهدف الأساسي من التفويض هو تخفيف العبء على المدير الإداري بتفويض جزء من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه، حتى يتفرغ هو للأعمال الأكثر أهمية، لذا لزم أن يكون التفويض بجزء من الاختصاص وعدم جواز التفويض الكلي، لأن ذلك يخالف القواعد العامة للتفويض لأنه إذا فوّض الرئيس جميع سلطاته لموظف آخر، وبقي هو دون صلاحيات، يكون قد تنازل في هذه الحالة عن جميع اختصاصاته التي أسندت إليه بالقانون، وهذا لا يجوز لأنه لا يملك هذا الحق (كشك، 1997: 233).

. **علنية التفويض** : وفقا لنص الدستور أو القانون يمكن أن تفوض السلطة المختصة بعض اختصاصاتها بموجب قرار يصدر منها، وهو كعمل قانوني يجب أن يتخذ شكلاً خارجياً، بأن يعلن المفوض عن قرارات التفويض، يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين في المؤسسة التربوية وأن يكون صريحاً لا ضمنياً، حتى يعلم به الأفراد ويرتبوا تصرفاتهم وفقاً لأحكامه(فليه وعبد المجيد، 2005: 329-330) .

. **وضوح حدود التفويض** : أن يكون التفويض سليماً من الناحية القانونية، وبالشروط التي حددها القانون، وعلى الرئيس والمرؤوس أن يحترما هذه الأوضاع حتى لا تحدث مشاكل بينهما أثناء ممارسة السلطات المفوضة بين المرؤوسين الذين انتقلت إليهم تلك السلطات(كشك، 1997: 235).

. **أن يكون التفويض مكتوباً** : إلا إذا أجازت النصوص أن يكون شفهيّاً، ويجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه، وأن ينشر في الجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي يتناولها تتعلق بحقوق الغير، وكل عمل متخذ استناداً إلى تفويض غير معطن يكون منسوباً إلى البطلان، كما أن نشر قرار التفويض بصورة لاحقة للعمل الذي صدر بموجبه لا يغطي العيب الذي شابهه (حبيش، 1991:166).

يتبين مما سبق أن التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على القيام بأعمال قيادية وتحمل المسؤوليات الكبرى وإعدادهم لشغل وظائف أعلى، وبمنح القائد الإداري لمرؤوسيه حرية التفكير والتصرف، واتخاذ القرارات في حدود الصلاحيات المخولة لهم ووضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التعرف والإبداع والابتكار. فبالتفويض أيضاً يمنح القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات معينة مبيناً لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها، وعليه فهو يفوضهم جزءاً من سلطته بما يكفي لانجاز تلك الواجبات أو المهام، وعلى المرؤوسين الذين فوضت إليهم السلطة تحمل مسؤوليات انجازها في حدود السلطة الممنوحة لهم.

ويضيف منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية مجموعة من شروط التفويض الإداري الفعال على النحو التالي :

❖ ارتباط السلطة بالمسئولية إذ لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحمل مسئولية عن ممارسة هذه السلطة .

- ❖ ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبراته إذ يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها .
- ❖ ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير لتنمية مرؤوسيه وإعدادهم للوظائف والمسئوليات الأكبر . فالتفويض لا يجب أن يكون قرارا انفعاليا غير مؤسس على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكاناته وفي إطار تصور لنموه الوظيفي .
- ❖ استمرار مسؤولية المدير الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه فلا يزال هو المسئول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات وما يترتب عليها من نتائج .
- ❖ التفويض إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس ببعض صلاحيات رئيسه وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة إلى المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته وليس بوظيفة رئيسه .
- ❖ كما أن التفويض يكون محددًا من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها فليس التفويض تصريحًا مفتوحًا للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيود أو حدود بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها قرار التفويض .
- ❖ أن لا يحدث المدير أي تغيير في نطاق مسؤولية أي جزء في التنظيم في الوحدة التي تتبعه بدون تفهم كامل لهذا التغيير وأسبابه وآثاره، وأن يبحث مع الأفراد المعنيين به .
- ❖ أن يكون لدى المدير المرونة التنظيمية التي تجعله قادرًا على مواجهة تقلبات العمل المتاحة أو المؤقتة دون أن يتخذ قرارات تنظيمية عشوائية أو يفقد جزء من كفاءته .
- ❖ أن لا يقوم المدير بإصدار أوامر إلى المرؤوسين دون علم رؤسائهم المباشرين .
- ❖ أن لا يقوم بتوجيه النقد أو اللوم إلى أي من المرؤوسين في وجود زملاء له في نفس الدرجة أو أقل منه .
- ❖ على المدير أن لا يتجاهل أي نزاع أو خلاف بين أي من العاملين بشأن المهام والاختصاصات والسلطات مهما كان قليل الأهمية وعليه أن يتدخل فورًا لحل النزاع وتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح .
- ❖ لا ينبغي أن يطلب المدير من شخص يعمل معه إن كان مساعداً أو منفذاً وفي نفس الوقت يكون ناقداً أو مراجعاً لشخص في نفس المستوى الوظيفي .
- ❖ لا ينبغي للمدير إهمال المراجعة والتقييم المستمر لأعمال المرؤوسين وابتخاذ الإجراءات التصحيحية أو حل المشاكل التي تظهر المراجعة والتقييم .

❖ لا ينبغي للمدير الاطمئنان إلى حالات السكون التنظيمي والتي تحتضن المنازعات والاختلافات بين العاملين في الوحدة التي يرأسها فقد تخفي هذه الحالة ورائها حالات شديدة السلبية والتسيب والتهاون (نقلاً عن موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012) .

وترى الباحثة أن تشجيع الموظفين على انجاز الأعمال عن طريق التفويض يساعدهم على كيفية مواجهة المشاكل وتحمل تبعاتها بعيداً عن المخاوف والتعقيدات والعمل على خلق روح التعاون مع مديريهم، فنحن في أمس الحاجة إلى تطوير العملية الإدارية بوجه عام، والعملية الإدارية في مؤسساتنا التعليمية على وجه الخصوص، ويجب تغيير معتقدات المديرين ونظرتهم إلى التفويض وتوضيح مزاياه وأهميته حيث إنه وسيلة فعالة لسير العمل الإداري بدقة وبأعلى كفاءة ممكنة، وأن التفويض لا يمثل انتقاصاً لبعض سلطاتهم أو صلاحياتهم بل يزيد العمل الإداري مزيداً من الانجازات بكفاءة عالية، فالقائد الناجح هو القائد الذي يسعى إلى التطوير الإداري لمؤسسته التعليمية، وينال رضا موظفيه ورغبتهم في العمل، ويستثمر قدراتهم، وطاقاتهم، ومواهبهم في أداء الكثير من الأعمال التي تستهلك معظم وقته؛ لينتفرغ لأداء مهام أكبر وأكثر أهمية والتي قد تؤدي إلى تقدم مؤسسته التربوية.

المحور الثاني : إدارة الوقت

- أولاً : مفهوم الوقت .
- ثانياً : الوقت فى الإسلام .
- ثالثاً : خصائص الوقت.
- رابعاً :أنواع الوقت .
- خامساً :مفهوم إدارة الوقت .
- سادساً : أهداف إدارة الوقت .
- سابعاً : أهمية إدارة الوقت.
- ثامناً : أساليب إدارة الوقت .
- تاسعاً : فاعلية إدارة الوقت فى تفويض السلطة

المحور الثاني : إدارة الوقت

تمهيد :

يُعد الوقت من الموارد الثمينة والقيمة لأي فرد في أي مجتمع، والذي يؤدي استغلالها من خلال إدارة فعالة إلى تحقيق الأهداف المنشودة على مستوى الفرد والمجتمع، وسوف تعرض في هذا المحور أهم الموضوعات المتعلقة بإدارة الوقت من خلال توضيح مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه وأنواعه، ومن ثم توضيح المقصود بإدارة الوقت وأساليبها، وبيان العلاقة بين إدارة الوقت والعمليات الإدارية، ومن ثم استعراض أهم مضيعات الوقت لدى مديري المدارس في ظل المهام التي يقومون بها، والأعباء التي تقع على عاتقهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

أولاً : مفهوم الوقت :

1. مفهوم الوقت في اللغة :

إن مفهوم الوقت في الفكر والأدب العربي القديم يشوبه الكثير من الغموض لذا نتج عنه تعدد في المصطلحات الدالة عليه، كالتالي :

عرفه (ابن منظور، 1300 هـ : 138) بأنه : "مقدار من الزمان، وكل شيء قُدرت له حيناً، وكذلك ما قُدرت غايته فهو مؤقت، والوقت مقدار من الدهر معروف." .

كما عرفه (المقري، 1417 هـ:344) بأنه : " مقدار من الزمان مفروض لأمر ما وكل شيء قُدرت له حيناً وقته توقيتاً، وكذلك ما قُدرت له غاية." .

والوقت هو " مقدار من الزمن والجمع أوقات، وهو الميقات ، ووقت موقوت ومؤقت ، محدد " (المنجد في اللغة والعلوم، 1969: 912)

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن الوقت والزمن كلمتان مترادفتان في المعنى، فحينما نريد تعريف الوقت، نعرفه بأنه مقدار من الزمان، وحينما نريد تعريف الزمان نعرفه بأنه " اسم لقليل الوقت، ولكثيره" وعليه فإن مفهوم الوقت هو مفهوم الزمان.

2. مفهوم الوقت في الاصطلاح :

يعد مفهوم الوقت من المفاهيم المجردة التي تتصف بقدر كبير من الغموض؛ وذلك لأنه من المفاهيم التي تمس حياة كل فرد، وبالرغم من ذلك فلكل فرد منا تعريفه الخاص به، ويعتبر الوقت محوراً هاماً يُرتكز عليه، فنجد البعض يكون أكثر التصاقاً بالماضي، والبعض الآخر يفضل الحاضر ولا يكثر كثيراً بالماضي أو المستقبل، وعلى الجانب الثالث هناك فئة قليلة

يستوعب انتباهها المستقبل وتوليه مزيداً من الاهتمام على حساب كل من الماضي والحاضر.
(أحمد وحافظ، 2003: 181).

ويبين (سلامة، 1988: 16) بأنه قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم معين للوقت، لكن بشكل عام يتمثل ذلك المفهوم من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. لذلك يعد الوقت وحدة قياس، وواقفه في ذلك (العجمي، 2007: 201) بقوله " يصعب تقديم تعريف منطقي للوقت " .

ولقد اتفق عدد من الباحثين على أن هناك شيئاً من الصعوبة في تحديد مفهوم الوقت . نظراً لطبيعة الوقت ونظرة الإنسان إليه عبر العصور، إضافة إلى طبيعة الفكر والثقافة التي ينتمي إليها الفرد والمجتمع، ومن هذا المنطلق كانت النظرة إليه معتمدة على النظرة الفلسفية التأملية، ثم الشعور به من خلال أثره وتأثيره على الإنسان والمجتمع ومناشط الحياة بشكل عام.

وقد ذكر (الخضري، 2000: 15 _ 16) أن مفهوم الوقت وفكرته كانت الشغل الشاغل لكثير من الفلاسفة والمفكرين عبر التاريخ الإنساني ومنهم "أرسطو" Aristo (322-384 ق.م) الذي وصفه بأنه " تعداد الحركة " وفي القرون الوسطى عرّف " نيوتن" Newton (1642-1727 م) الوقت بأنه " شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية " وفي العصور الحديثة رأى " كانت " Kant (1724-1804 م) " أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل، ثم جاء بعد ذلك " إنشتاين" Einstein الذي قدّم مفهوماً للوقت حيث قال " لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المنطقي ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه " ومن هنا جاء الارتباط بين الإنسان والآلة والزمن .

ورجّم الله ابن مسعود - رضي الله عنه - حينما قال : " ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمس، نقص فيه أجلي، ولم يزد فيه عملي " (قول مأثور)، كما أن الوقت عنصر نادر وثمين غالي القيمة، ورغم أنه متوفر ويتاح لكافة الناس إلا أنه غير قابل للعودة والاسترجاع فعندما يذهب هذا الوقت فإنه يمضي إلى غير رجعة (ملحم، 2010: 33).

يشكل الوقت أثمن ما يملك الإنسان لأنه عمره وحياته، نراه أكثر ما يُساء فهمه واستعماله، فالوقت عنصر مهم في كل نشاط بشري واغتنامه شرط لكل نجاح، والكون كله في خلقه وعرضه وتدبيره وتسييره وكل ما يقع فيه من حوادث مقرون بالوقت، وأن مسيرة الحياة البشرية تبدأ بالوقت وتنتهي بالوقت، فعمر الإنسان نفسه موقوت بزمن لا يتعداه، وأحداث حياته كلها مؤقتة (شهادة، 2005: 47).

لقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم الوقت وأجمع الباحثون على أنه يصعب وضع تعريف محدد ودقيق للوقت ، نظراً لطبيعة الوقت، ونظراً لطبيعة الوقت ونظرة الأفراد إليه حيث يذكر (علوان واحميد، 2009 : 33) أن الوقت هو أحدث الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص، ولكن يصعب عليه تحديدها، وبرغم أن مفهوم الوقت عالمي إلا أن كل شخص لديه تعريفه الخاص به.

ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي :

وعرفه (أبو الخير، 1988 : 10) على أنه: " المادة التي صنعت منها الحياة، وهو أندر مورد يملكه الإنسان، وأعلى شيء ينفقه، وهو المقياس للإدارة والمحرك الأساسي للواقع العملي والإنتاجي، والفائدة منه تحقيق الإنجازات والنجاح ."

وعرفه (سلامة، 1988 : 16) بأنه: "وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة والشهر الواحد 30 يوماً والسنة الواحدة 12 شهراً ."

ويُعرف الوقت: " بأنه الفترة الفاصلة بين حدثين متعاقبين أو بين أحداث " (البلبكي، 1990 : 33).

ويعرفه (أبو شيخة، 1991 : 36) بأنه : "المادة التي صنعت منها الحياة ، وهو مورد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى ."

وأكد (السواط وآخرون، 2000 : 275) على كون الوقت وحدة قياس بالساعة وأجزائها وأنه يسير على خط مستقيم.

ويذكر (الصيرفي، 2003: 120) أن مفهوم الوقت يطلق على: " عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير ".

ونقل(الرشيد، 2003: 16) عن فرانسيس بيكون قوله " أن الوقت مقياس الإدارة، كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع " حيث إنه مورد حساس للفرد والمنظمات والأمم والشعوب .

ومما سبق يتضح أن مفهوم الوقت مرتبط بالزمن وأي عمل يمكن القيام به خلال هذا الزمن، وأن الوقت هو أثن شيء يمتلكه الإنسان بل هو حياته التي يحيها، كما ويتضح أن الوقت مقياس سواء كان جزءاً من الزمن الأعم والأشمل في الدلالة أو كان الوقت بوحده وأجزائه من ساعات ودقائق.

ولعلّ هذا الاختلاف حول مفهوم الوقت ووجهات النظر المتعددة حوله ؛ تأكيد على عمق الدلالات التي يشير إليها هذا المفهوم باختلاف البيئات والثقافات والمنطلقات الفكرية، وكون ذلك المفهوم مرتبط بالإنسان ونشاطه الذي يتأثر بالوقت بشكل كبير، إضافة إلى أزية العلاقة بين الوقت والإنسان، والتصورات التراكمية عن الوقت ومفهومه.

ثانياً : أهمية الوقت في الإسلام :

أولى الإسلام أهمية ملحوظة للوقت، فحياة الإنسان المسلم تدور وفقاً لمعايير زمنية محددة في فرائض العبادات كما الصلاة، الصيام، الزكاة، الحج، والدعاء حيث كلها تؤدي في أوقات معينة لا تتجاوزها، وقد غني القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة بالوقت من نواحي شتى، وبصور عديدة فحينما نستعرض سور القرآن الكريم وآياته نلاحظ ذكر كثير من الأوقات كالليل، الشهر، والسنين سواء على المستوى الاصطلاحي أو المستوى النظري(أحمد وحافظ، 2003: 184).

1. أهمية الوقت في القرآن الكريم :

أكد الإسلام على أهمية الوقت من خلال نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية، إضافة إلى منهج السلف الصالح في العلم والعمل في شتى ميادين الحياة، وفق التصور الإسلامي ومنطلقات العقيدة الإسلامية حيث اهتم الدين الإسلامي بموضوع الوقت في نواح شتى وصور عديدة، وتمثل هذا الاهتمام بالإشارة إلى الوقت في مواضع عديدة من القرآن الكريم، كقوله تعالى:

﴿ وَسَخَّرَ لَكُمْ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمْ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ ﴾ * وَأَتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعَدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ ﴿ (إبراهيم : 33-34) .

وقوله تعالى : ﴿ وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا ﴾ (الفرقان : 62)

وقوله تعالى : ﴿ وَقَدْ خَلَقْنَا السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ وَمَا مَسَّنَا مِنْ لُغُوبٍ ﴾ (ق : 38)
وقد أقسم الله جلّ وعلا ببعض المواقيت لبيان أهمية الوقت ، كما جاء في كتابه العزيز :

﴿ وَالْفَجْرِ ﴾ * وَكَيْلِ عَشْرِ ﴾ * وَالشَّفْعِ وَالْوَتْرِ ﴾ (الفجر: 1- 3) .

﴿ وَالضُّحَى ﴾ * وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَى ﴾ * مَا وَدَّعَكَ رَبُّكَ وَمَا قَلَى ﴾ * وَالْآخِرَةِ خَيْرٌ لَكَ مِنَ الْأُولَى ﴾ (الضحى: 1 - 4)

﴿ وَالْمَصْرِ ﴾ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴾ (العصر : 1 - 2)

﴿ وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى ﴾ * وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى ﴾ (الليل : 1 - 2)

وقد ذكر المفسرون أن الله سبحانه وتعالى إذا أقسم بشيء من خلقه، فذلك ليلفت أنظار المسلمين إلى قيمته وعظيم منفعتة.

كما أعطى القرآن الكريم أهمية بالغة للوقت من خلال ارتباط معظم العبادات التي فرضها الله على المسلمين بأوقاتٍ زمنية محددة وثابتة ، كالصلوات الخمس حيث لكل صلاة وقتها المحدد والتي تؤدي فيه، حيث قال تعالى : ﴿ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا ﴾ (النساء : 103)،

كما أن الصوم الذي فرض في شهر رمضان من كل عام، هو مؤقّت برؤية الهلال ابتداءً وانتهاءً ﴿ فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ ﴾ (البقرة : 185)، وفريضة الحج أيضاً لها وقتٌ محددٌ ومعلومٌ من

كلِّ عام، حيث قال تعالى ﴿ الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَعْلُومَاتٌ ﴾ (البقرة : 197).

وترى الباحثة أن العبادات ارتبطت جميعها بمواعيد ومواقيت محددة من قبل العزيز الحميد؛ مما يرفع أهمية الوقت في حياة المسلم، وعليه فالإسلام يربي المسلم على الإحساس بقيمة الوقت، قاصداً بذلك رفعة الفرد والمجتمع، وإذا ضاع وقت الإنسان ضاع عمره، حيث إن الوقت هو أهمُّ موردٍ لديه، كما أن الاستفادة منه بشكل جيد تجعل حياته أكثر إنتاجاً وفعاليةً، ويجب أن يتذكر الإنسان أنه محاسب عليه في الآخرة، وليحرص دائماً على عدم ضياعه.

2 . أهمية الوقت في السنة النبوية المطهرة:

تؤكد السنة النبوية المطهرة على قيمة الوقت وفيما نُقل عن الرسول ﷺ من أقوال وأفعال ، ومن أحاديث الرسول في الوقت قوله ﷺ : " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس ، الصحة والفرغ " (البخاري، 1998 : 6412)، وقوله ﷺ: " لا تزول قدما عبدٍ يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع :

عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به " (الترمذي، 1398 : 2417)، وقال رسول الله ﷺ : " اغتتم خمساً قبل خمس : شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك " (الحاكم، 1990 : 7846).

كما ويظهر اهتمام النبي ﷺ بالوقت في أفعاله، حيث كان من أشد الناس حفظاً لوقته، وكان لا يصرف وقتاً في غير عمل الله تعالى، ولا في أمرٍ لا يُرجى الصلاح منه، وفي ذلك يقول علي بن أبي طالب واصفاً حال النبي ﷺ بأنه: "كان إذا أوى إلى منزله جزأ دخوله ثلاثة أجزاء، جزء لله تعالى، وجزء لأهله، وجزء لنفسه، ثم جزء الذي لنفسه بينه وبين الناس " (الألباني، 1405 : 6) كما كان عليه الصلاة والسلام حريصاً على إعمار وقته بالعبادة والطاعة، فقد جاء عن عائشة رضي الله عنها أن النبي ﷺ وكان يقوم من الليل حتى تتفطر قدماه، فقالت له عائشة : " لم تصنع هذا يا رسول الله وقد غفر الله لك ما تقدم من ذنبك وما تأخر؟ " فقال ﷺ " أفلا أكون عبداً شكوراً " (البخاري، 1400 : 6216) .

3 . الوقت لدى السلف:

لقد اهتم السلف الصالح من الصحابة والتابعين رضوان الله عليهم أجمعين ومن بعدهم العلماء والأدباء والشعراء في شتى الميادين بالوقت وأولوه اهتمامهم، وللسلف أقوال ماثورة تبين قيمة الوقت وأهميته منها ما أشار إليه (العجمي، 2007 : 300) كقول أبو بكر الصديق ﷺ: "علم أن الله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار " .

وقول عمر بن عبد العزيز ﷺ : " إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما " .

وقول الحسن البصري : " يا ابن آدم إنما أنت أيام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك " .

كما وعبر الشعراء عن أهمية الوقت واستثماره، فيقول أبو العلاء المعري : " ثلاثة ليس لها إياب : الوقت والجمال والشباب " .

ويقول شاعر عربي آخر :

الوقت أنفسُ ما عُنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع

ويقول أمير الشعراء أحمد شوقي :

دقاتُ قلب المرء قائلةٌ له إن الحياة دقائق وثوانٍ

ومن الأقوال الماثورة في الوقت :

• من علامة المقت إضاعة الوقت .

- الوقت من ذهب .
- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك .
- لا تؤجل عمل اليوم على الغد. (أبوشيخة، 2009 : 35)

4. الوقت في الثقافة العربية:

يوجد تفاوت كبير في أهمية الوقت ونمط استهلاكه بتفاوت المستوى الحضاري للمجتمع، والمجتمعات المتقدمة تعتمد على الصناعة بما تشمل من أجهزة ومعدات وآلات، وتكون وحدة الزمن فيها هي الثانية أو الجزء من الثانية، أما المجتمعات النامية تعتمد على الزراعة والرعي والصيد، وتكون وحدة الزمن فيها هي المواسم أو الأسابيع كما هو الحال في سائر الدول العربية، لذا نرى الأفراد في المجتمعات المتقدمة ينظرون إلى الوقت باعتباره مورداً وعنصراً ثميناً ونادراً في الحياة، ففي نظرهم لا يمكن شراء المزيد منه أو استئجاره أو تخزينه وإذا استخدم أو انقضى، فإنه ينتهي إلى الأبد(الأسطل، 2009 : 118).

ومما لا شك فيه أن الظروف المحيطة بالمجتمع والعوامل التي تخضع لها البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً في احترام المواعيد وتقدير أهمية الوقت، أو التفريط فيه، وهناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر في نمط استهلاك الوقت التي تتمثل في الظروف الاقتصادية، والقيم الدينية، والعوامل الجغرافية، والعادات، والتقاليد، ودور المرأة وخروجها، والترابط الأسري، وتبادل الزيارات. باختلاف البيئات العامة التي يعيش فيها الأفراد يؤثر على استثمار الوقت الخاص بهم، ويمكن ملاحظة هذه العوامل بوضوح إذا ما حاولنا مقارنة سلوكيات الأفراد الذين يعيشون في المجتمع الحضري بسلوكيات الذين يعيشون في المجتمع الريفي في داخل الوطن الواحد، فضلاً عن مقارنة سلوكيات الأفراد في مجتمع ما بنظرائهم الذين يعيشون في مجتمعات أخرى (سلامة، 1988:28).

وتختلف أهمية الوقت من فرد لآخر وفقاً للنظرة الخاصة تجاهه وفهم طبيعته وتأثيره وإدراكه لأهميته، وكما تختلف النظرة لأهمية الوقت بين الأفراد فإنها تختلف بين المجتمعات الإنسانية تبعاً للخلفيات الدينية والفكرية لتلك المجتمعات، كما أن نظرة تلك المجتمعات لأهمية الوقت ليست دليلاً قطعياً على سلامة الفكر والمعتقد أو العكس، لكنها نتيجة لمتغيرات ورؤى طرأت على نظرة تلك المجتمعات للوقت وأهميته وقد أشار إلى ذلك (عليان، 2005 : 18) بقوله " لقد برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لأهمية الوقت بين المجتمعات ففي المجتمعات المتقدمة

نجد اهتماماً أكبر وعناية أكثر بموضوع الوقت، وحرصاً أفضل على كيفية توزيعه واستثماره، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية بشكل عام".

والمجتمعات النامية تشمل الدول العربية والإسلامية وغيرها وهي التي تُصنف وفق المنظور السياسي الغربي بدول العالم الثالث، ومنها دول العالم الإسلامي التي تُؤيد الباحثة وصف (الغامدي، 2007 : 43) لها بقوله " والمسلمون في العالم الإسلامي اليوم يعرفون شيئاً يسمى الوقت، ولكنه الوقت الذي ينتهي إلى عدم، لأنهم لا يدركون معناه، ولا تجزئته الفنية، ولا يدركون قيمة أجزائه من ساعة ودقيقة وثانية حيث يتحدد معنى التأثير والإنتاج، ويؤكد على أن التربية هي الوسيلة الضرورية التي تعلّم الشعب العربي والإسلامي تماماً قيمة الوقت"

وهنا تؤكد الباحثة على أن إدراك قيمة الوقت وأهميته بكل أجزائه وحسن استغلاله وتوظيفه واستثماره، والانتفاع به على مستوى الفرد والجماعة عامل مهم في النهضة لأي أمة وفي جميع الميادين، وما تمّ إنجازه في الماضي يمكن تكراره في الحاضر والمستقبل من خلال الوعي الشامل بجميع أسباب التقدم ومن بينها إدراك أهمية الوقت وإسهام جميع مؤسسات المجتمع في توجيه سلوك أفرادها نحو الجدّية في التعامل مع الوقت والإفادة منه في جميع مناسط الحياة على مستوى الفرد والجماعة فهو معيار مهمّ للإنجاز وعامل حاسم في التقدم والتأخر والنصر والهزيمة والموت والحياة.

ولقد أجرى (شحادة، 2005: 525) دراسة لإدارة الوقت هدفت إلى استقراء واقع المسلمين في نظرتهم للوقت وكيفية تعاملهم معه، وذلك من خلال إجراء مسح لعينة من المسلمين منتشرة بين فئات المجتمع المختلفة، ومناطق متعددة في أنحاء العالم، وبلغ عدد عينة الدراسة (4015) فرداً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن إنتاج المسلم الفعلي بلغ (4.7) ساعة يومياً على أكثر التقدير، ويرتفع بنسبة (36%) لمن يعمل في مجال تخصصه.
- تتجاوز ساعات اللاجدية التي تُصرف في اللهو والراحة ومشاهدة التلفاز والزيارات الاجتماعية (7) ساعات يومياً، غير الساعات التي يقضيها في النوم وتناول الطعام وغير ذلك.

- وجد أن مجموع مصارف الوقت لكل النشاطات اليومية بلغ معدلات (17) ساعة يومياً مما يعني أن (7) ساعات تضيع يومياً دون معرفة مصارفها.
- أن ثلث الشباب يُصلون بدون انتظام بالوقت، مما يدل على ضعف انضباطهم بالوقت وقلة اغتنامهم له.
- أن نسبة (41%) من أفراد العينة المتمثلة بالمسلمين يعتقدون أنهم غير فعّالين في المجتمع، وأن (60%) منهم غير راضين عن تعاملهم مع الوقت، كما أن (27%) من أفراد العينة لا يشعرون بالندم لضياع الوقت، وذلك لأنهم لا يحملون رسالة واضحة وأهداف حياتية تدفعهم نحو الشعور بأهمية الوقت وحاجتهم له.
- كما ويقوم (19%) من أفراد العينة بوضع برنامج لسلم الأولويات.

ومما سبق تستنتج الباحثة أنه يوجد مجموعات من المسلمين تضيع وقتها دون معرفة السبب ، كما أن هناك مجموعات من المسلمين غير فعّالين في المجتمع لعدم وضعهم أهداف واضحة تُسيّر حياتهم ، وهذا لأنه لا يوجد تخطيط لحياتهم، ولا للأعمال التي يقومون بها.

وفي المملكة العربية السعودية أجريت العديد من الدراسات في المؤسسات التربوية كدراسة (الشراري، 2004:15) التي طبقت على (67) مديراً، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها أن أكثر المهام استهلاكاً لوقت المدير هو تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل مشكلاتهم وإجراء مكالمات هاتفية، وحضور الطابور الصباحي.

وإلى جانب ذلك توصل (جابر، 2001: 13) في دراسته إلى نتائج من أهمها ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت، وأن المديرين يترددون في اتخاذ القرارات المهمة حتى يحصلوا على كافة التفاصيل المتعلقة باستثمار الوقت.

ويُبيّن (القرضاوي، 2001: 6) أن ما يُدمي القلب ويمزق الكبد أسفاً ما نراه اليوم عند العرب والمسلمين من إضاعة الوقت فاقت حد التبديد، والحق أن السفه في إنفاق الوقت أشدّ خطراً من السفه في إنفاق الأموال، وأن هؤلاء المبددين المبددين لأوقاتهم لأحق بالحجر عليهم من المبدزين لأموالهم، لأن المال إذا ضاع يعوض والوقت إذا ضاع لا عوّض له . ومن العبارات التي أصبحت مألوفة لكثرة ما تدور على الألسنة وما تقال في المجالس والأندية عبارة (قتل الوقت) .

وتستنتج الباحثة من خلال إطلاعها على الأدبيات المتعلقة بدراسة الوقت والمنشورة باللغة العربية في المجالات والدراسات ما يلي:

- أ . أن إدراك أهمية إدارة الوقت لدى الأمة العربية والإسلامية متدنية إذا ما قيست باهتمام الإداريين في الدول المتقدمة.
- ب . يوجد استبدال للمبادئ الجيدة للوقت بمبادئ تعتمد التسويف والمماطلة والعشوائية والمجاملات على حساب العمل.
- ج . يوجد مفارقة بين الوقت الذي يقضوه في نشاط العمل والإنتاج، وهذا نابغ من ضعف عمليات التخطيط الإداري في كافة المؤسسات وخاصة التعليمية، مما أدى إلى تراكم الأعمال وظهور مشكلات في العمل والتأثير سلباً على دافعية الفرد في المؤسسة مما ينعكس على التقدم في المجتمع.

5. الوقت في الفكر الغربي قديماً وحديثاً :

الاهتمام بالوقت وإدراك أهميته ليس حكراً على أمة من الأمم أو شعب من الشعوب أو حضارة من الحضارات، بل يشترك الجنس البشري عامة في هذه النظرة تجاه الوقت، غير أن لكل أمة من الأمم نظرة خاصة تجاه الوقت وأهميته تنطلق من معتقداتها الدينية وموروثها الفكري والحضاري، إضافة إلى أن تلك النظرة تتخضع قيمتها وترتفع من وقت لآخر خلال عمر الأمة الواحدة تبعاً للمتغيرات وانسجاماً مع الحراك الحضاري، والوقت يمثل في الذهن الغربية قيمة كبرى ذلك لأنه مرتبط بالخلفية الدينية والفلسفية والفكرية والحضارية لتلك المجتمعات. ولتلك القيمة شواهد منها:

- ما نقله تمب Temp عن (هوفر Hoover، 1991: 55) أن بنجامين فرانكلين Benjamin Franklin عرّف الوقت بقوله : " هو المادة التي صنعت منها الحياة " .
- ونقل (أبو شيخه، 1991: 21) عن توماس مان Thomas Mann قوله "حافظ على وقتك جيداً، أحرصه، راقبه، افعل ذلك مع كل دقيقة وساعة، اعتبر كل دقيقة من وقتك شيئاً ثميناً مقدساً، أعط كل دقيقة معنىً ووضوحاً ووعياً " .
- وذكر (شحاده، 2005 : 68) أن صاحب عبارة " الوقت من ذهب " هو ريتشارد باكستر Richard Baxter الذي عاش في القرن السابع عشر الميلادي .

- وتلتقي أفكار فريدريك تايلور Fredrick Taylor رائد الإدارة العلمية حول الوقت والإنتاج مع الأقوال السابقة حيث اهتم بالوقت من خلال دراسة الحركة والزمن والتي كانت تهدف حسب ما أورده (سلامة، 1988 : 19) إلى تحديد أفضل طريقة لأداء العمل من خلال تقسيمه إلى جزئيات بسيطة ومن ثم تحديد حركتها الأساسية من منطقة لأخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك من أجل ربط الأجزاء ببعضها البعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن، ومن خلال ذلك يمكن استنتاج أن العناية بعنصر الزمن لدى تايلور Taylor كان بداية منهجية علمية لاستغلال الوقت من منظور إداري وربطه بالحركة وصولاً لأفضل مستويات الأداء والإنتاج الذي كان الهدف الرئيس له.
- كما و أكدّ (السفيناني، 1421هـ : 10) على فكرة ربط الوقت بالإنتاج لدى جانث وجلبرت Gilbreth & Gantt حيث كان الهدف النهائي لكليهما هو الإنتاج وزيادته بالدرجة الأولى.
- وسبق تايلور Taylor وأنصاره إلى فكرة الوقت وتعظيم قيمته في الإنتاج وارتباط الحركة بالإنتاج مفكرين غربيين في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي أحدهما من رجال الاقتصاد وهو آدم سميث Adam Smith والثاني عالم رياضيات وهو تشارلز باباج Charles Babbage وقد كان لأفكارهما أثر كبير على علم الإدارة فيما بعد؛ غير أن الملفات للنظر أن لكليهما آراء وأفكار حول الوقت وضرورة دراسته والإنتاج وكيفية زيادته وصولاً لتكوين الثروة التي تعد من وسائل تفوق الأمم والشعوب على بعضها البعض، ومن أفكارهما:

❖ **آدم سميث Adam Smith**: تقسيم العمل يؤدي لزيادة الإنتاج، وتوفير الوقت الضائع، وزيادة ثروة الأمم

❖ **تشارلز باباج Charles Babbage**: استخدام أساليب دراسة الوقت، ودعى إلى قصر وقت التعلم وربطه بالعائد المادي .

وقد كانت أفكار الرجلين عن الوقت وعلاقته بالإنتاج رافداً من روافد السياسة الرأسمالية التي تبناها الغرب والقائمة على النفعية المادية، والجشع وإغفال القيم الروحية .

ويتفق رجال السياسة والإدارة والاقتصاد في المجتمعات الغربية على أهمية الوقت وضرورة استنماره؛ وكونه عاملاً مهماً للتقدم المادي، وقد أشار إلى ذلك (شحاده، 2005: 68) حيث يقول "إن المجتمع الغربي ينظر للوقت نظرة مادية بحتة فالمثل الشائع لديهم " الوقت هو المال" يُراد به

أهميته، لأن المال أهم ما يسعون إليه، وتتمين الوقت لدى الغربيين مسألة حسابية مالية، وأعتقد أن هذه النظرة المادية للوقت فيها استهانة به " .

وتتفق الباحثة مع (شحاده ، 2005) في ذلك فالمجتمعات الغربية في سياق مع الوقت، وتمنطي الوقت وصولاً إلى غاياتها المادية وهي في غياب عن الجانب الروحي الذي يتسم به استغلال الوقت لدى المسلمين الأوائل؛ والذي يُضفي على التقدم الفكري والعلمي والصناعي جماله وإشراقه وهيبته، لذلك كان التقدم الحضاري في المجتمعات الغربية معتلاً لا يفي بجميع الاحتياجات الروحية لشعوب تلك الدول والتي تعد مطلباً مهماً للتقدم المادي.

ثالثاً: خصائص الوقت :

يمكن من خلال ما سبق عرضه من تعريفات متعددة للوقت أن تتضح خصائص الوقت كما يلي:

1. لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا شيء أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا شيء أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت .
2. الوقت لا يحترم أحداً فلا يمكن لأحد (كائناً من كان) تغييره أو تحويله ، بغض النظر عما يريد تحقيقه، فهو يسير بنفس السرعة والوتيرة، سواء أكان زمنٌ مسرّةً وفرح، أم زمنٌ حزنٍ وترح .
3. الوقت سريع الانقضاء، فهو يمرّ مرّ السحاب، ويجري جريان الريح واستعادته هي فقط محضُ أمنية .
4. الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يُعوّض بشيء .
5. الوقت محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم و (168) ساعة في الأسبوع و(87669) ساعة في السنة .
6. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدّات لأنه لا يمكن تخزينه، ولا يمكن إحلاله .
7. الوقت يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية .

8. لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو سرقة أو استعادته أو اقتراضه أو توفيره أو مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أو لا) وذلك وفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية لكل دقيقة (أبو شيخة، 2009 : 27).

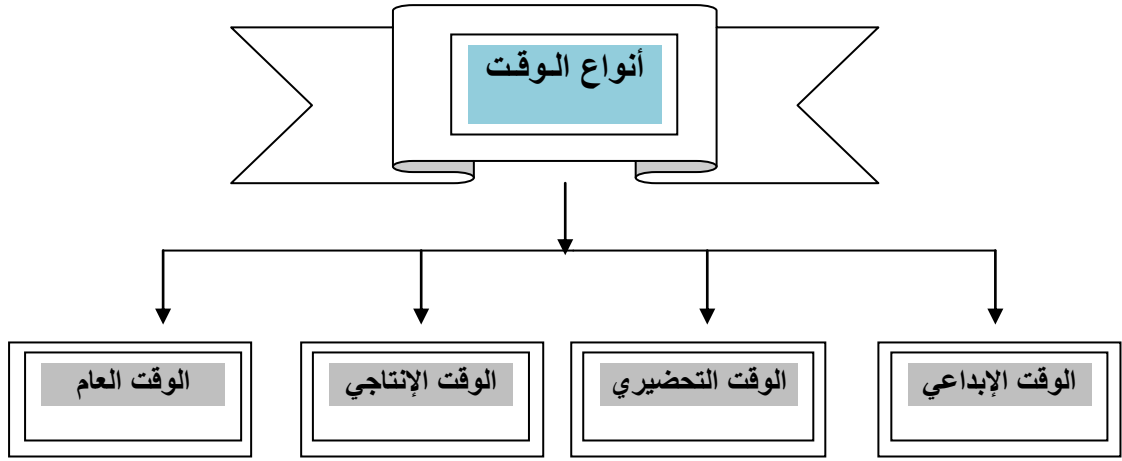
ويضيف (الفضلية، 2008 : 30) أن من سمات الوقت أنه :

- رأس مال ينفد وليس دخلاً يتجدد ، ويتناقص بالسحب الحتمي الذي لا مفر منه ، ولا توجد وسيلة لإيقافه أو زيادته أو إحلاله .
- الوقت يعنى الحياة والمال ، مقولة بقدر قَدَمها بقدر صدقها ، وتنطبق على وقت الرئيس والمرؤوس .
- لا يمكننا خلق الوقت لذلك ينبغي المحافظة على المتاح والمحدد لدينا منه .
- الوقت قابل للهدر والضياع ولكن أيضاً قابل للتعظيم، ومن ثمّ الانجاز الوظيفي وممارسة الأنشطة الشخصية الأخرى .
- الوقت غير مرن ولا يمكن إعادته لكن فقط يمكن قضاؤه بحكمة .

ومن أجل هذه السمات للوقت ينبغي استثمار الوقت وتنظيمه وإدارته من أجل تحقيق أفضل الإنجازات للفرد والمجتمع، ولعل مدير المدرسة باعتباره الشخص الأول والمسئول عن هذه المدرسة أجدد بأن يدرك هذه الخصائص ويستثمر وقته بشكل يساعده في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة .

رابعاً: أنواع الوقت:

إن غاية إدارة الوقت تعظيم الفائدة من استخدامه الذي يقع تحت سيطرة المدير، وإيجاد وقت خاص يتفرغ فيه المدير للإبداع والإنجاز أثناء الدوام الرسمي، فيقال أن المدير الأكثر عملاً ونشاطاً هو الأكثر إنتاجاً، هذا ليس صحيحاً بالضرورة، فالمدير الذي يعمل بذكاء ويخطط مسبقاً، ويحدد الأهداف قادر على إنجاز مهامه بجهد أقل، وقد قسم (سلامة، 1988 : 31-33) الوقت الذي يمتلكه المدير بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسة مبينة في الشكل التالي :



شكل رقم (1): يوضح أنواع الوقت

(المصدر : الأسطل، 2009، 125)

1. الوقت الإبداعي:

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير، والتحليل، والتخطيط المستقبلي، علاوةً على ذلك تنظيم العمل وتقييم مستوى الانجاز، ويُلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت الذي هو بحاجة إلى تفكير عميق علمي، وتوجيه وتقييم، كما يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية القرارات والنتائج التي تصدر بشأنها.

2. الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء بالعمل، ويُستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة، أو تجهيز المعدات، أو القاعات أو الآلات، أو المستلزمات المكتبية الهامة قبل البدء في تنفيذ العمل، ويُفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت، لتجنب الخسائر المتمثلة الناجمة عن عدم الإعداد المناسب للعمل وعدم توفر المدخلات الأساسية التي قد تحدث خسارة اقتصادية يمكن تجنبها.

3. الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التي يُنفذ فيها العمل الذي تمّ التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري، ولزيادة فاعلية استثمار الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يُستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضيه في التحضير والإبداع.

ويُقسم (خليل، 1996 : 229) الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

❖ وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ، أو المبرمج .

❖ وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج.

وما دامت المؤسسة تسيّر ضمن خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي فهي في وضع جيد ، وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المؤسسة، ويُفترض أن يكون الإنتاج في هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، ولمواجهة هذا الإنتاج الطارئ، يُفترض أن تُخصّص المؤسسة جزءاً قليلاً من وقتها للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك تستطيع أن تتمتع بمرونة كافية تسمح لها بإنجاز الإنتاج العادي.

4. الوقت العام (غير المباشر):

يُخصّص عادةً هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المؤسسة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات، وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسة معينة. إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بهذه المهمة بدلاً منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة (سلامة، 1988، 33) .

ويقسم المفكرون الوقت من حيث قابلية التحكم به إلى قسمين رئيسيين هما:

الوقت القابل للتحكم (Controllable Time) :

هو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم به الإداري، أو الموظف، ويتصرف له كما يشاء بمحض إرادته وحرية .

الوقت غير القابل للتحكم (Uncontrollable Time) :

هو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الإداري أو الموظف لرقابته، ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الإنتاج، وقليلة الفائدة على المؤسسة كاستقبال الزوار، ومقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية والاجتماعات المطولة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية (Drucker, 1970 : 129) .

وترى الباحثة من خلال العرض السابق أن هناك اختلافاً في تصنيف الوقت تبعاً للبيئة التي يعيش فيها الأفراد، وإلى جانب ذلك هناك اختلاف في إدراك الوقت بين الأشخاص، فمنهم من يتحكم في الوقت، والبعض الآخر يضيعه بدون فائدة، نتيجة لعدم إدارته للوقت بفاعلية، بالإضافة إلى أن جميع أنواع الوقت تدور حول النشاط الانساني الذي يقوم به الفرد خلال مدة زمنية معينة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ولكي يستخدم مدير المدرسة وقته بشكل فعال ويحقق الاستفادة المرجوة منه، من الأفضل أن يقوم بتوزيع الوقت على جميع الأنشطة المراد القيام بها في المدرسة .

خامساً: مفهوم إدارة الوقت :

يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة لأي زمان ومكان وإنسان، فهو لا يقتصر على إنسان دون غيره، ولا يقتصر على مكان أو زمان دون آخر، ويشتمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، إذ ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين، من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق استغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة (الشافعي، 2002: 64).

ويُقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يُستغرق حالياً في كل الأنشطة، بل تعني أن تُخصص لكل نشاط قدرًا من الوقت الذي يستحقه. ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم، كما يختلف من ثقافة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن إدارة الوقت بالنسبة لمدير المؤسسة التعليمية تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة، وفقاً للتوقيات السابق تخطيطها (نصر، 2008: 58).

وعلى الرغم من حداثة الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن جذوره ترجع بشكل عام إلى جهود وأعمال فريدريك تايلور (F.Taylor) من خلال تركيزه على دراسة الحركة والزمن، بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن

الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة، وبأقل وقت ممكن (حافظ وأحمد، 2003: 183).

وبالرغم من مساهمة تايلور (Taylor) الكبيرة فإنها لم تُعبّر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، فقد كانت محاولات تايلور تركز على زيادة الإنتاج والأرباح، من خلال التركيز على زيادة فاعلية الإدارة التنفيذية، وخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، حتى ظهرت المدارس الإدارية التي حاولت التركيز على فعالية المؤسسة بشكل عام في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين. وبعد هذه الفترة الزمنية، وازداد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل كبير، وذلك من خلال الأبحاث والمقالات والدراسات والكتابات العديدة في هذا المجال. وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية؛ أثراً كبيراً في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار في المؤسسات، وتكاليف الإنتاج (عليان، 2005: 15).

وبناءً عليه فإنه يوجد علاقة وثيقة وقوية بين مفهوم الوقت وإدارته، من خلال تركيز الإدارة على استثمار الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت مورداً نادراً لا يمكن استرجاعه أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي يُفترض أن يُستثمر الوقت بشكل فعال، لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك.

وتعد الإدارة والوقت كلمتان متلازمتان، حيث إن الإدارة عبارة عن عمليات تُنجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محدودة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها الرئيس في تحقيق ذلك (علوان واحميد، 2009: 40).

وقد تعددت تعريفات إدارة الوقت بدءاً من تعريف فريدريك تايلور وحتى يومنا هذا، ولكنها تتركز بصورة عامة حول انجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل والتكاليف، ويتطلب ذلك استثماراً أمثلاً وفعالاً لكل الطاقات والإمكانات المتاحة للمؤسسة، ويأتي في مقدمة هذه الامكانيات الوقت، فإدارة الوقت هي تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين الأعمال المختلفة، بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد ("عبدالله، 2006: 56)

وتُعرف إدارة الوقت بأنها: " فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال،

وهي عملية كمية ونوعية معاً، موجهة أساساً الى المستقبل، لاستشراف آفاقه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف (عليان، 2007: 28).

وقد أوضح (العجمي، 2007: 298) أن إدارة الوقت تعني: "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت وتعنى الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل".

وقد عرفها (حافظ وأحمد، 2003: 182) بأنها "عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه، والمتابعة والتقييم لمجالات العمل، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستثمار الوقت في ضوء الموارد المالية والبشرية تحت تصرف المدير".

ويرى (أبو شيخة، 2009: 34) أن إدارة الوقت تعني: "إدارة الذات وإدارة شئون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح، وأنها إحدى العمليات التي تمكن من انجاز المهام والأهداف، ويُعرفها أيضاً بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما فيها الوقت".

ويعرفها (أبو ناصر، 2008: 84) بأنها: "الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف" ومن خلال استقراء المجموعة السابقة من التعريفات يتضح ما يلي:

1. أن إدارة الوقت هي في الأساس عملية تعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة _ وتلك العمليات الأساسية في مفهوم الإدارة _ من أجل استثمار الوقت بفاعلية باستخدام أفضل الأساليب والوسائل والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة في الفترة الزمنية المحددة لها.

2. كما أن إدارة الوقت تعتمد على استراتيجية توزيع الوقت وتقسيمه بفاعلية على المهام من أجل انجازها في الوقت المحدد.

ومن هنا ينبغي على مدير المدرسة أن يعتمد في إدارة وقته على العمليات السابقة، وأن يمتلك المهارات اللازمة التي تمكنه من تنفيذها، والموازنة بينها لكي يحقق الفاعلية في إدارة وقته.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة تعريف إدارة الوقت إجرائياً بأنها: " عملية يقوم بها مديرو مدارس الثانوية بمحافظات غزة ، تعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة من أجل استثمار الوقت بفاعلية باستخدام أفضل الأساليب الإدارية والإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف العملية التعليمية في الفترة الزمنية المحددة لتحقيقها " .

سادساً: أهداف إدارة الوقت:

من المنفق عليه أن لكل عمل ثمرة ونتيجة يسعى الفرد أو التنظيم أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانات في سبيل الوصول إلى ما يريده بأقل جهد وفي أسرع وقت . وأهداف إدارة الوقت لها مردود إيجابي على الجميع بشكل عام . وكون الفرد جزء من التنظيم والمجتمع فإن نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له مردود إيجابي ينعكس عليه أولاً ثم ينعكس على التنظيم والمجتمع الذي ينتمي إليه .ومن تلك الأهداف ما ذكره(ماكينزي Mackenzie، 2002: 22) وحدده في أربعة مجالات هي:

- ١- الإجهاد، حيث تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد.
- ٢- التوازن، حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى حياة أكثر توازناً، وتوفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات.
- ٣- الإنتاجية، حيث إن الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجك.
- ٤- الأهداف، لكي تبرز تمتعا تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فإنك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك ذلك، لأن شيئاً لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لإنجازه .

كما أشار (الديب، 2006 : 32) إلى أهداف أخرى من إدارة الوقت على النحو التالي:

- ١- توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.
- ٢- توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
- ٣- الاستفادة المثلى من الحياة، وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.
- ٤- حماية النفس من الفراغ والوقوع في الزلل.

٥ - توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة .

وهنا تعني إدارة الوقت إدارة الذات؛ إذ أن أهداف إدارة الوقت كما سبق تساعد بشكل كبير على إدارة الذات وتُتمي لدى الفرد القدرة على ذلك .

سابعاً: أهمية إدارة الوقت :

تتعلق أهمية إدارة الوقت من أهمية الوقت نفسه، كونه أحد الموارد الأساسية التي ينبغي استثمارها والاستفادة منها بأفضل الطرق، واستغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويمكن تلخيص أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية :

- أن أهمية الوقت تتبع من أهمية حياتك التي تعيش، فحفظه حفظاً لها وقتله قتلٌ لها، ولكنه من الناحية المعنوية .
- أن الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر، ولكنها بالنسبة للإنسان الفعّال لحظات تنبض بالحيوية والنشاط والانجازات المميزة، أما بالنسبة لغير الفعّال فما هي سوى لحظات خاملة ميتة لا أثر لها بعد مضيها إلا الحسرة والندامة في الدنيا والآخرة .
- الوقت لا يُثمّن بأي مادة، ولا يملك الإنسان أثمن منه، وإن إهداره إهدارٌ للحياة، واغتنام ساعاته وأيامه اغتنام لفسحة العمر التي وهبها الله تعالى لكافة البشر .
- للإنسان الإرادة والمقدرة على الاستفادة من وقته، فجميع المصالح تتأتى من اغتنامه، فهو وعاء كل عمل، وهو ميدان كل عطاء، وهو النعمة التي خلقها الله تسخييراً للإنسان ليعمر الأرض (شهادة، 2005: 44)

ويذكر (أبوشيخة، 2009: 27) أن الاهتمام بإدارة الوقت يرجع إلى عدة أسباب منها :

1. زيادة توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها .
2. تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .
3. ارتفاع معدلات التغير السنوية .
4. النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد .

ويضيف (الشافعي، 2002: 17) في هذا السياق أن أهمية إدارة الوقت ترجع في أنها :

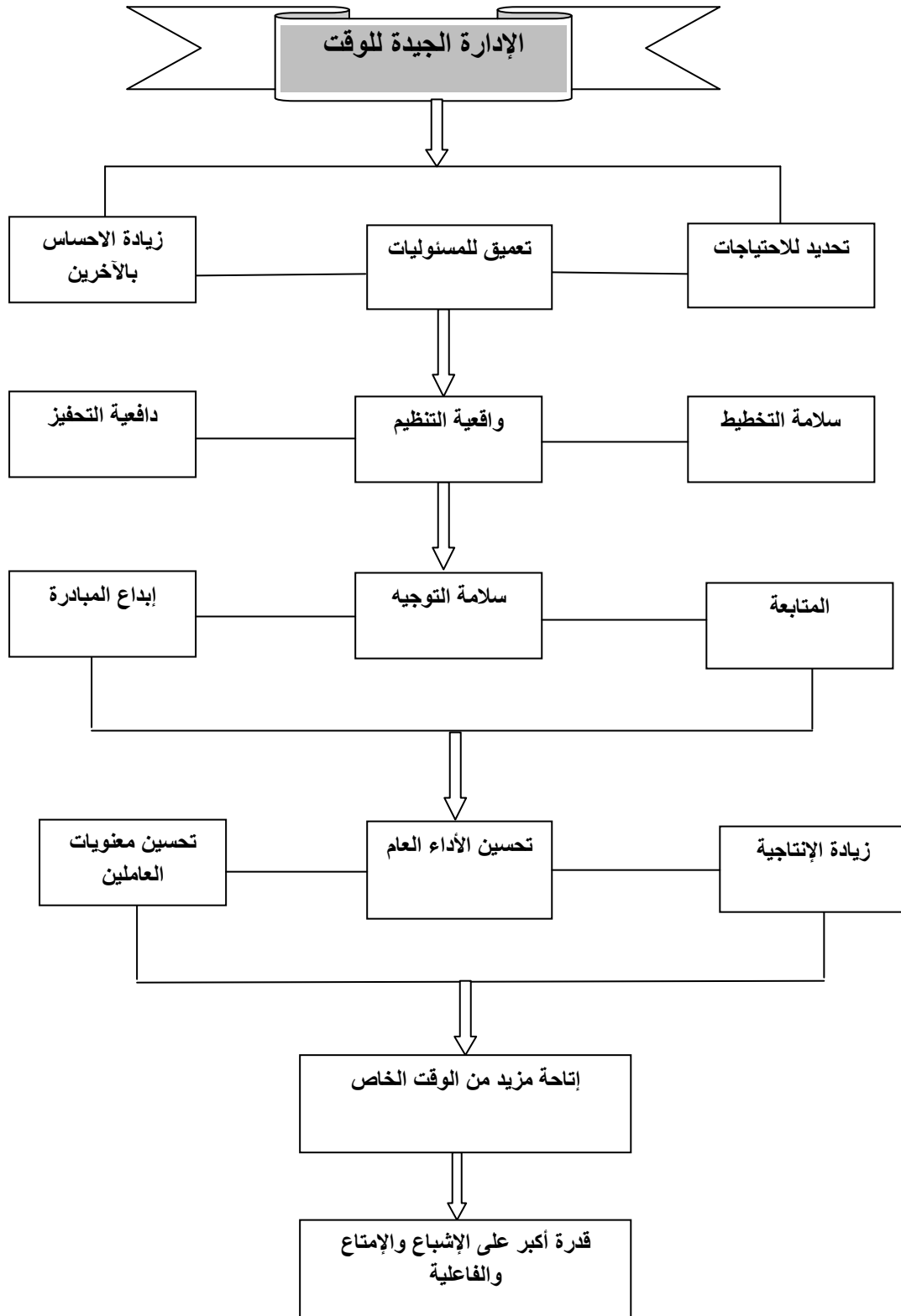
1. تمنع الكثير من الاجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تادية أعمالهم .
2. تمكّن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة .

3. تزيد نت الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع .
4. تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة .
5. تظهر أهميتها فى المواقف والأوقات الحرجة .

ويذكر (عليان، 2007: 31-36) أن إدارة الوقت تساعد فى :

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات بما يمنع التعارض والتضارب والتنازع فى الاختصاصات والتدخل فى اعمال الآخرين .
- تنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يحقق الاستفادة القصوى من أي مشروع ورفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها .
- تعميق واعٍ ومدرك بالشعور بالمسئولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة .
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري ، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين فى المؤسسة .
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت .
- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد فى الوقت والارتقاء الوظيفى والمهاري .
- دافعية التحفيز وتوفير محفزات الإبداع والابتكار .
- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة .
- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمؤسسة ككل .

ويتضح أن إدارة الوقت الفعالة تنعكس على نجاح المنظمة وزيادة إنتاجيتها ، وهى من أهم موارد الإدارة وتعتبر رأس مال حقيقي للفرد والمنظمة إذا ما استخدم هذا الوقت بفعالية ، كما أن أهمية الوقت تظهر فى جميع الوظائف والعمليات الإدارية فى المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (علوان واحميد، 2009: 61).



شكل رقم (2) يوضح أهمية إدارة الوقت

(المصدر : أبوشيخة ، 2009 : 35)

وتتفاوت أهمية إدارة الوقت لدى مديري المدارس كما يراها (مصطفى، 2007: 185)

تبعاً للعوامل التالية:

❖ حجم المدرسة من حيث مساحتها، ومبانيها، ومرافقها، وعدد طلابها، ومعلميها يؤثر في كيفية استخدام الوقت، فكلما كان حجم المدرسة كبيراً كلما زاد الضغط على وقت المدير فيها.

❖ نوع المدرسة (ابتدائية - متوسطة - ثانوية) وما يفرضه من علاقات يتحكم في عنصر الوقت، فوقت مدير المدرسة الثانوية التي يكون طلابها في مرحلة عمرية لها خصائص معينة، وتقدم مناهج ذات تنظيمات معينة، ولها أهدافها الخاصة بها وذلك يختلف عن وقت مدير المدرسة المتوسطة أو الابتدائية.

❖ اختلاف شخصيات مديري المدارس وأنماط سلوكهم، يؤدي إلى اختلاف استخدامهم للوقت، فبعضهم يميلون إلى إضاعة الوقت ؛ ولذلك يكون الوقت رخيصاً لديهم، ويستخدمونه دون تقدير للأولويات، والبعض الآخر يحرصون عليه .

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن أهمية إدارة الوقت لدى مديري المدارس تتمحور في النقاط التالية :

- أن إدارة الوقت تعتبر معياراً مهم لمدى نجاح مدير المدرسة في تحقيق أهدافه.
- تجعله يخصص وقتاً للمعلمين لفهم حاجاتهم، ومناقشة قضاياهم التربوية.
- تساعد إدارة الوقت مدير المدرسة على تخصيص وقتاً لكل مهمة يقوم بها.
- تمكن مدير المدرسة من القدرة على إدراك المهام التي يجب تنفيذها أولاً في العمل والتركيز عليها للوصول لنتائج مرضية.
- تمكن مدير المدرسة من التفكير بحلول إيجابية للمشكلات التي قد تواجه عمليات الالتزام بالوقت.
- تجعل مدير المدرسة قادراً على تحمل المسؤولية في كل ما يقوم به.

ثامناً: أساليب إدارة الوقت :

تمثل الأساليب الإدارية جانباً مهماً لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام، وطبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينتهج أسلوباً معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع بين عدة أساليب، إضافة إلى أن الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارة وقته أثناء العمل يخضع غالباً لسماته وقدراته الذاتية وقناعاته الشخصية، فكثيراً ما يترك هذا الجانب الشخصي أثراً واضحاً على أسلوبه الإداري، إذ لا يكفي التأهيل العلمي لوحده في توجيه المدير للأسلوب المناسب لإدارة وقته، وهذا ملاحظ من خلال التجربة الشخصية ومعايشة العمل الإداري المدرسي. ومن بين تلك الأساليب التي سيتم عرضها بإيجاز ضمن هذه الجزئية من الدراسة الأساليب التالية:

1. أسلوب الإدارة بالتفويض :

وهو من الأساليب الجيدة التي تعين المسئول على إدارة وقته بشكل مفيد وناجح حيث أشار(الخزامى، 2000 :120) إلى " أن من لا يستطيع التفويض بفاعلية، لا يستطيع الإدارة بفاعلية " ، ومن وجهة نظر الباحثين أن هذا القول يؤكد على أهمية التفويض في العمل الإداري وكون التفويض ليس عملية تخفيف للأعباء والمسؤوليات الإدارية بقدر ما هو إسناد لمهام وأعمال إلى أعضاء في التنظيم لديهم من التأهيل والقدرات والمهارات ما يكفي للقيام بما أسند إليهم بكل كفاءة واقتدار، بل قد يسهم التفويض الجيد في إعداد جيل ثانٍ من المديرين من خلال نجاحهم في أداء المهام التي فُوضت لهم، وهذا يتطلب القيام بجهد خاص لاختيار أولئك الأفراد الذين يُفوض إليهم المدير بعض الأعمال والمهام.

وقد أكد على هذا المعنى (سلامه، 1988 :157) بقوله " يُقصد بالتفويض تحقيق انجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه النتائج، لذلك تعتبر عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير المرؤوسين وتحسين النتائج واستغلال وقت الإداري، وذلك من خلال تركيزه على المهام الرئيسية وتفويض المهام الثانوية للمرؤوسين " .

ويبين (عليان، 2005 : 213) على أن حسن إدارة الوقت يرتبط ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والأعمال اللازمة للآخرين، كما أنه وسيلة تنظيمية فعالة لتحويل السلطات للمرؤوسين

داخل إطار محدد لهم بدقة، ووفق بنیان تنظيمي يحدد العلاقة الداخلية بينهم، بما يؤدي للتعاون فيما بينهم الذي تكون نتيجته تحقق أكبر الإنجازات بيسر وسهولة.

كما أكد(العضايلة، 2004 :115) على إن التفويض أهم أدوات المنظمات الحديثة، ولا غنى للمدير الفعّال خصوصاً في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري .

وأشار(العديلي، 1994 :94) أن التفويض مهم لجميع المستويات الإدارية ويجب أن يتعلمه كل فرد في المنظمة، لأنه يساعد على النجاح والفعالية الإدارية، ويعتبر أسلوب التفويض من أفضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير، كذلك من أفضل أساليب تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم واستثمار وقتهم .

ولنجاح عملية التفويض وتحقيق أهدافها الأساسية ، يُفترض توفر ثلاث مقومات أساسية هي :

1. منح السلطة والمسئولية الكاملة من المفوض للمفوض إليه، وذلك لإنجاز ما حدد له في قرار التفويض .
2. وجود القوة التنفيذية المناسبة لاتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز المهمة المفوض إليها .
3. إتاحة الفرصة للمفوض إليه لاتخاذ ما يراه مناسباً(سلامة، 1988 :157).

ويرى (بوكانان D.Bulchanan، 1991 :378) أن هناك عدة فوائد تنتج عن التفويض الفعّال وهي :

1. يسمح التفويض للمدير بوقت أكبر للتفكير والتخطيط .
2. يشجع التفويض المرؤسين على أخذ المبادرة ليستخدموا مهاراتهم بطريقة أفضل والمبادرة بدورها تحسّن من معنوياتهم.
3. يقلل التفويض من الوقت اللازم لصنع القرارات .
4. يُنمي التفويض مهارات المرؤسين وذلك بالسماح لهم بصنع قرارات وتطبيق معارفهم التي حصلوا عليها من برامج التدريب ومن الاجتماعات .

وترى الباحثة أن التفويض الجيد الذي يستند إلى معرفة ودراية المفوض بقدرات وإمكانات العاملين، إضافة إلى التحديد الدقيق للسلطات والصلاحيات الممنوحة لهم، يتيح لهم المجال

للإبداع والابتكار؛ كما ينمي لديهم روح الثقة من خلال ما يتمتعون به من مسؤوليات وصلاحيات، ويمكنهم بشكل أفضل من الإسهام في صناعة القرار داخل التنظيم، والقيام بما أسند إليهم بكل تقانٍ وإخلاص، غير أنه من المهم جداً أن يكون هناك شراكة في المسؤولية العامة بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم في ظل وجود التفويض.

2 . أسلوب الإدارة بالأهداف :

تُعرف الإدارة بالأهداف بأنها : " طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات (شريف، 2003 :194).

وتعتمد الإدارة بالأهداف على الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المثمر مع الأفراد وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالمرامي، والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء التنظيم، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والمرامي بجدول زمني يحدد فيه موعد الإنجاز وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة بشكل يتيح تقييم تحقيقه كما تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل المنظور، وأن تكون أسهل وصولاً من المرامي، كما يجب أن تغطي موضوعاً واحداً فقط، وأن تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسئولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف التفصيلية(خليل، 1996 :302).

وأشار (خصاونة، 1986 :28) إلى أن الإدارة بالأهداف تُعنى بأمور ثلاثة تعبر عن مصطلحات مفتاحية هي:

الرسالة : وتعني الغرض النهائي من المشروع أو العمل أو المؤسسة.

الأهداف : وهي نصوص تعبر عن الأهداف العامة بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

الأهداف القريبة : وهي نصوص تعبر عن أهداف قابلة للقياس تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في مدى زمني قريب .

ويعتبر جوهر عملية الإدارة بالأهداف هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف ، وأن يشترك المدير والعاملون معه في تحديدها، ومجالات النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة ، وأن يُؤخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة، وتحديد المشكلات التي يمكن أن تعترض الأهداف المحددة ، والاتفاق على أنسب الحلول لها وفق مجموعة من المقاييس والمعايير المحددة (خليل، 1996 :302).

ومن خلال ما سبق يتضح أن جوهر أسلوب الإدارة بالأهداف هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها سواء كانت قريبة أو بعيدة، وكما يجب على مدير المدرسة أن يشرك المعلمون في تحديدها للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة، والأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية في المستقبل، كما ويمتاز أسلوب الإدارة بالأهداف بخاصية إشراك جميع العاملين في صناعة مستقبل المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال توحيد الجهود لبلوغ تلك الأهداف وذلك بحشد الإمكانيات والطاقات، من منطلق تحديد دور كل فرد فيها وواجبه تجاه تلك أهداف، والتي صُممت بشكل جماعي، كما أنها تتيح قدرا جيدا من المشاركة الجماعية في العمل، إضافة إلى البعد الإنساني الذي يمكن تحقيقه من خلال منهج الإدارة بالأهداف، وكل ذلك يسهم في تطوير العمل والعاملين، وتحقيق الأهداف المنشودة .

3 . أسلوب الإدارة الذاتية :

بيّن (سلامة،1988:162) أن مفهوم الإدارة الذاتية، يتمثل بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي، أو على مستوى المنظمة بشكل عام.

وأكد(فهيمى ومحمود،1414هـ :410)على أن المدير الفعال والناجح هو الذي يحاول التعرف على الإمكانيات والقدرات والمواهب المتاحة لديه ويقومها ويعمل على تطويرها، كما يعمل على زيادة مرونته بالتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرتفعة .

ويذكر (الغامدي، 2008: 59) أن الإدارة الذاتية مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم، وأنها مهمة ليست باليسيرة بالنسبة للمدير بل تحتاج إلى تأهيل وسمات خاصة وفهم عميق لدور المنظمة، وقدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب والتجهيزات، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفي أقل وقت ممكن، كما أن الإدارة الذاتية تحتاج إلى المزيد من التدريب والتطوير وصقل الخبرات من خلال الإطلاع والممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة .

كما أن الإدارة الذاتية الفعالة تتيح إمكانية تطوير وتنمية قدرات ومهارات الإداري من خلال الأساليب التدريبية الجماعية أو الفردية كالتقييم الذاتي الذي يعقبه التطوير الذاتي، أو الاستفادة من تجارب الآخرين والتي بدورها تساهم في رفع مستوى الإنتاجية، وتطوير أساليب العمل وتنظيم الأنشطة والأعمال من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن . (السلمي، 2008: 340)

وترى الباحثة أن أسلوب الإدارة الذاتية له فائدة كبيرة جداً في إدارة الوقت إذا ما حُسن استخدامه من قبل مدير المدرسة، حيث من خلاله يستطيع أن يستثمر الطاقات البشرية والمادية المتاحة، ويُنمي الإبداعات والمواهب لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، كما ويتيح هذا الأسلوب للمدير إمكانية تطوير قدراته ومهاراته بما يساهم في استثمار الوقت بفاعلية أكبر في إطار تحقيق الأهداف المنشودة .

4 . أسلوب الإدارة بالاستثناء :

تعد الإدارة بالاستثناء صورة من صور التفويض، حيث يستخدمها المدير لتسيير أمور إدارته دون تدخل مباشر منه، فهو يضع حدوداً يستطيع مرؤوسه أن يتصرفوا في مسائل العمل على ضوء هذه الحدود ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال المهمة التي تتطلب جهداً ووقتاً وتفكيراً مثل التخطيط وتحليل البيانات ودراسة المشكلات وبحث نواحي التطوير (الحناوي، 2010: 45)

ويعتمد أسلوب الإدارة بالاستثناء على توضيح العلاقة بين المستويات الإدارية نفسها في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين، ويُترك لممارسة النشاط بدون تدخّل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث انحرافات هامة على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة (الأسطل، 2009: 138).

ويترتب على إنتهاج مدير المدرسة لأسلوب الإدارة بالاستثناء العديد من الفوائد منها:

- تفرغ مدير المدرسة للأعمال المهمة غير الروتينية، لكي يعطيها ما تستحق من اهتمام فيتقنها وبالتالي يتحقق الغرض المطلوب منها.
- توفير الجهد الضائع في اتخاذ قرارات روتينية إجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للمعلمين حسب قدراتهم.
- يُحسن استثمار كل من مدير المدرسة والمعلمين لوقتهم، حيث يركز كل منهما على العمل الذي يمكنه إجادته.
- إتاحة الفرصة للعاملين للتصرف في الحدود المرسومة، وفي الحالات المتشابهة أو التي تختلف اختلافاً طفيفاً عن هذه الحدود، وفي ذلك تدريب لهم وتنمية لبعض قدراتهم ومهاراتهم.
- ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين، لعدم اضطرارهم للرجوع إلى مديرهم في كل صغيرة وكبيرة، ولشعورهم بأنهم يستطيعون التصرف ولو في حدود ضيقة (خليل، 1996: 304).

وترى الباحثة أن تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء من قبل مدير المدرسة يؤكد على مفهوم تقسيم العمل وتوزيعه، وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية لمدرسته كماً ونوعاً، شكلاً وجوهراً، وهذا بدوره يزيد من كفاءة العملية الإدارية ويستثمر الأوقات بشكل أفضل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

تاسعاً : فاعلية إدارة الوقت في تفويض السلطة:

يرتبط حسن إدارة الوقت ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والأعمال، فالتفويض الفعال يساعد المعلمين على إنجاز المهام المفوضة إليهم دون حدوث أي مشكلة أو عقبة تحد من إتمام مهام مدير المدرسة، أو إضاعة لوقته، ومن أهم البنود التي تعمل على تفعيل التفويض لدى مدير المدرسة التالي:

❖ تحديد المهام المراد تفويضها، مع تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض المعلم لأدائها.

❖ أن يتم التفويض من أعلى لأسفل.

❖ ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المعلمين وخبراتهم.

❖ تحديد مناشط ومسئوليات العمل.

❖ فاعلية وسائل الاتصالات بين مدير المدرسة والمعلمين.

❖ يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ وأين تنتهي.

❖ أن يكون التفويض قائماً على التقييم الموضوعي لقدرات المعلمين، وإمكانياته.

❖ أن يقبل مدير المدرسة أخطاء المعلمين المفوض إليهم، وأن يبصرهم بالهفوات التي قد يقع

بها، ويبين لهم طريقة تلافيها (الحريري، 2008: 84).

ومما سبق ترى الباحثة أن مهارة تفويض السلطة في المؤسسة المدرسية تمكن مدير المدرسة من تحقيق أهداف المدرسة بدقة، وتقدم الدعم والتدريب للمعلمين جميعاً، مما يجعلهم يعملون بإتقان وفاعلية، كما يولد بين أعضاء الهيئة التدريسية المنافسة الشريفة، ويدفعهم لتطوير ذواتهم بالبحث والتجريب والمبادرة والإبداع، إضافة إلى زرع أواصر الثقة بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية، وبالتالي يكون مردوده إيجابياً على الطلبة، فالمعلم الذي يشعر بالأمن والاستقرار، ويتمتع بروح معنوية عالية جراء تفويض السلطة له من قبل مدير المدرسة، سيتمكن من معاملة طلابه بالمثل، وإلى جانب ذلك سيقود صفه بنجاح، وهذا ما تبتغيه العملية التربوية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

❖ **الدراسات المتعلقة بالتفويض الإداري**

❖ **الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت**

❖ **التعقيب على الدراسات السابقة**

الدراسات السابقة

لقد حظي كل من موضوعي التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى الإدارة المدرسية باهتمام عربي وأجنبي، إلا أنه لم يتم الربط بينهما فيما سبق بشكل ظاهر في العالم العربي بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص - على حد علم الباحثة - حيث لم تُعدّ أية دراسة علمية تربط بينهما في هذا المجال. أما الأدب المكتبي المنشور باللغات الأجنبية، فقد عالج كل من التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى الإدارة المدرسية كلاً على حده في أكثر من دراسة، وعلى أكثر من صعيد .

ولعل الناظر إلى موضوعي التفويض الإداري، وإدارة الوقت بالرغم من الاهتمام العربي والأجنبي بهما إلا أنهما لم يحظا بدراسات ميدانية كثيرة ، كما وان نتائج بعض الدراسات في هذا المجال يعترضها بعض التناقضات حيث يرى بعض الدارسين انه ليس هناك عملية تفويض إداري في معظم الأحيان، في حين يرى آخرون أن الرؤساء يفوضون بعض أعمالهم للمرؤوسين بطريقة متحفظة جداً ، وسوف نرى ذلك من خلال عرضنا للدراسات السابقة .

وفيما يلي عرض بإيجاز لأهم الدراسات التي تناولت كلاً من موضوعي التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى الإدارة المدرسية، حيث ستقوم الباحثة بتقسيمها إلى محورين أساسيين المحور الأول هو محور التفويض الإداري، والمحور الثاني هو محور إدارة الوقت، كما سيتم ترتيب هذه الدراسات تحت كل محور زمنياً حسب تاريخ نشرها بدءاً بالأحدث، وذلك على النحو التالي :

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتفويض الإداري :

1- دراسة (السحباني ، 2012) بعنوان :

" تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم " .

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم من وجهة نظرهم .تكونت عينة الدراسة من(446) معلماً ومعلمة أي ما نسبته (10 %) من المجتمع الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة اشتملت على قسمين :تفويض السلطة وشملت (خمسة

مجالات) والرضا الوظيفي وشملت (ستة مجالات) وكان مجموع فقراتها (116) فقرة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث استخدم الباحث المتوسطات والتكرارات واختبار T واختبار F .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. يوجد تفويض للسلطة بدرجة مرتفعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمعلميهم بوزن نسبي (68.3 %) حسب المقياس المحكي المعتمد.
2. لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم.
3. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين متوسطة بوزن نسبي (63.5%) حسب المقياس المحكي المعتمد.
4. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجات مجالات مقياس تفويض السلطة ومجالات مقياس الرضا الوظيفي.

2 - دراسة (أبو وطفة، 2010) بعنوان:

" تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية، ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة المدرسية الناتج عن تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وفقاً لمتغير (النوع، التخصص، سنوات الخدمة و المنطقة التعليمية)، التوصل إلى طبيعة العلاقة بين درجة تفويض السلطة ودرجة فعالية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغ مجتمع الدراسة (4080) معلماً ومعلمةً ، وبلغت عينة الدراسة (542) بنسبة قدرها (13.3 %).

وللتحقق من أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من جزأين ، الجزء الأول لقياس درجة تفويض سلطة المدير لمعلميه من وجهة نظرهم واشتمل على (21)فقرة والجزء الثاني لقياس درجة فعالية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلميهم ، واشتملت على (51) فقرة موزعة على المجالات التالية (مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة)، وقد تمّ التأكد من صدق وثبات الاستبانة، بعد تطبيق الاستبانة تمّ تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام النسب المئوية ، واختبار T، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون ، وقد أشارت الدراسة للنتائج التالية:

1. أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت (72.6%) جيدة
2. وجود علاقة إرتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وفعالية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظر معلميهم .
3. أعلى درجة لفعالية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت في مجال الرقابة، التنظيم، ثمّ التخطيط، ثمّ في مجال التوجيه والتنسيق .

3 - دراسة (شلايل ، 2007) بعنوان :

" تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة رفح " .

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تفويض السلطات لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ، والكشف عن درجة استجابة المعلمين فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة، نوع المدرسة)، والكشف عن مدى الاختلافات في مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة، قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة، وقد تناولت عينة الدراسة (350) معلماً ومعلمة، وتمّ اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها :

1. أن مدى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً .

2. وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين أيضاً كان متوسطاً .
3. وجود علاقة بين إرتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين حول مستوى تفويض السلطة عند مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة .

4 - دراسة مارتن هولتي جي (Martin.H.G ، 2006) بعنوان :

" أثر الوعي بنوعية المهام على الرضا الوظيفي ، مشاركة الموظف وتفويض الصلاحيات : دراسة تحليلية " .

"The impact of awareness of the quality of the tasks on the job satisfaction, employee participation and devolution of powers: an analytical study ".

هدفت الدراسة إلى تحليل التغيرات الايجابية على الرضا الوظيفي، مشاركة الموظف، والتفويض الصلاحيات (الواقع الداخلي) وذلك بعد اكتساب الوعي بنوع المهام المفضل، كما هدفت إلى التعرف إذا ما كان هناك نوعية مهام محددة مفضلة لها علاقة بالتغيرات المحددة، واستخدم الباحث الأدوات التالية:

1. أداة تفحص خليط نوعية المهام.
2. مقياس التحصيل والتجارة لتحديد نوع المهمة المفضل (TQ) .
3. استخدام أداة تعليمات ما بعد الفحص Post Assessment لتمد الباحث بالوعي المفضل، وتضمن تقييم أداة المهمة المفضلة المهام التالية: الروتينية، حل المشكلات، التخطيط، حيث أستخدمت خمسة عناصر من دراسات مشتركة قبلية لتحديد مستوي الوعي بالرضا الوظيفي، وإشراك الموظف، وتفويض الصلاحيات، كما أستخدمت دراسة بعدية لتفحص التغيرات، وقد أكدت الدراسة على النتائج التالية:
1. وجود تغيرات إيجابية دالة على الوعي في الرضا الوظيفي، إشراك الموظف وتفويض الصلاحيات، وهذه التغيرات تعود بشكل مباشر لوعي الموظف بنوعية المهام المفضلة بعد التعرض للإدارة.

2. تفضيل المهام الروتينية أدى إلى التغييرات الإيجابية في الوعي، يليها تفضيل مهام التخطيط ، ومهام حل المشكلات لم يؤد إلى تغييرات إيجابية.
3. كما أظهرت نتائج الدراسة بشكل واضح العلاقة بين اكتساب الوعي بمكونات الوظيفة وأثرها على عوامل الدوافع الداخلية.

5 - دراسة هونج تشنيج جين (Hung Cheng – Jen ، 2006) بعنوان :
" العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان (الصين) "

"Arelational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية، وقد تكونت عينة الدراسة من (410) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث مقياس تفويض الصلاحيات للمدرسين (SPES)، واستبانته الرضا الوظيفي للمعلمين (TJSQ)، واستبانته البيانات الشخصية، وقد استخدمت هذه الأدوات لجمع بيانات الدراسة .

وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

1. وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي .
2. عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقلالية) .
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس .
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس .

6 - دراسة (الصغير ، 2005) بعنوان :

" واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات ، ولتحقيق ذلك الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً الاستبانته كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين البالغ عددهم (99) مديراً، وقد تمت

معالجة البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وأسلوب تحليل التباين بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون ، وتوصل الباحث إلى نتائج كان من أهمها :

1. أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة.
2. وأن أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية مثل ضعف نظم الحوافز والتدريب والرقابة والإشراف
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة مهما اختلفت مدة خدمتهم في العمل أو عدد الدورات التدريبية أو حجم المدرسة إزاء ممارسات مديري المدارس لتفويض الصلاحيات في بعدي التخطيط والتنظيم .
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حسب حجم المدرسة إزاء بُعد الإشراف الفني ، والتقويم مما يعني أن المديرين لديهم رؤية مختلفة في ممارسات مديري المدارس تفويض صلاحية الإشراف الفني والتقويم تُعزى إلى اختلاف حجم المدرسة لصالح حجم المدارس الكبيرة .
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة مهما اختلفت مدة خدمتهم في العمل أو عدد الدورات التدريبية أو حجم المدرسة إزاء أبعاد معوقات تفويض الصلاحية لدى مديري المدارس .

7 - (دراسة نيب ، 2004) بعنوان :

" تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث استبانة دويكات (2000) بعد أن أجري عليها التعديلات اللازمة، كما استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي واختبار T، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. تبين أن مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الإدارية، والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية كانت متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض مرتفعاً.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، المؤهل العلمي ولمتغير المحافظة في المجال الاجتماعي.

8 - دراسة مارتين (Martin ، 2001) بعنوان :
"هل هناك علاقة بين تفويض المعلم وإحساس المعلمين بالمسئولية ونجاح الطالب"

" Is There A connection between Teacher Empowerment ,Teacher Sense of Responsibility , and Student Successful "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة ما بين تصورات المدرسين لمستويات تفويضهم في مكان وتصورات المدرسين لمستويات المسئولية نحو تعليم الطلاب وبين مستويات نجاح الطلاب كما تقسمها اختبارات الأداء .

وقد شارك في هذه الدراسة مجموعة من معلمي المرحلة الإعدادية من جنوبيّ غرب منطقة (ميسوري) الذين أظهروا حساً كبيراً من تحمل المسئولية نحو إنجاز الطالب وحجم تفويض مشاركة المدرسة ، حيث أشارت الدراسة إلى أن المعلمين كانوا على استعداد لتلقي الثناء على نجاح الطلاب ولكنهم مترددين بقبول اللوم نتيجة فشل الطلاب .

وقد أظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها : أن تفويض المعلم وإحساسه بالمسئولية نحو نتائج الطلاب ضروريان لخلق مناخ وزيادة فعالية المعلم ولكن يظهر التأثير على إنجاز الطالب كان ثانوياً .

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تفويض المعلم وإنجاز الطالب أو بين إحساس المعلمين بالمسئولية وإنجاز الطالب .

9- دراسة (دويكات ، 2000) بعنوان :

" نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدارس محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (362) معلماً ومعلمة ولأجل جمع المعلومات استخدم الباحث مقياسين، مقياس النمط القيادي، ومقياس تفويض السلطة، وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

1. ظهرت الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة كما يلي: النمط الديمقراطي، الدبلوماسي، السلبي، أما النمط الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة .

2. ظهر مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الفنية، والواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة أما مجال الواجبات الإدارية، والدرجة الكلية فقد كان مستوى التفويض فيهما قليلاً .

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الديكتاتوري والسلبي، بمعنى أن النمط الديكتاتوري أكثر شيوعاً عند حملة البكالوريوس، أما النمط السلبي أكثر شيوعاً عند حملة دبلوم فما فوق .
وأهم توصيات الدراسة تمثل في الآتي :

1. يجب على المسؤولين في وزارة التربية والتعليم القيام بتأهيل مديري المدارس الثانوية والتركيز على مفهوم القيادة الديمقراطية، وتفويض السلطة وإبراز فوائدها القيادية وبالذات في المؤسسة التعليمية وتدريب المديرين عليهما .

2. ضرورة تبني نهج اللامركزية في وزارة التربية والتعليم حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي، ويفوضوا من سلطاتهم للعاملين معهم في المدرسة .

10 - دراسة ديفيز وويلسون (Wilson & Davis ، 2000) بعنوان :

"أثر تفويض السلطة من قبل مدير المدرسة على دافعية المعلمين ورضاهم الوظيفي"

"The influence of organizational culture , subculture, leadership style and job satisfaction on organizational commitment" .

وتكونت عينة الدراسة من (57) مديراً ومديرة و (660) معلماً ومعلمة وكانت أدوات الدراسة عبارة عن : أداة لقياس سلوك المدير في التفويض (PEB)، وأداة تايمون Tymon في قياس الرضا الوظيفي والضغط والدافعية، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة هامة بين تفويض السلطة والدافعية فكلما زاد تفويض السلطة زادت دافعية المعلمين للعمل .

حيث أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية :

1. وجود علاقة بين دافعية المعلمين والرضا الوظيفي وضغوط العمل .
2. كما أظهرت النتائج أن الإدارة الديمقراطية المتمثلة في المشاركة في صنع القرار ترتبط إيجابياً مع الدافعية نحو العمل .

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت :

1 - دراسة (الأسطل، 2009) بعنوان :

" فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم "

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى الكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) في تقديرات مديري المدارس الثانوية لدرجة فاعلية إدارة الوقت، والأنماط القيادية السائدة لديهم بمحافظات غزة، وللاجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته موضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (124) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2008 / 2009م، وقد استجاب منهم (123) من مجتمع الدراسة الكلي .

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانتين كأداة للدراسة، الاستبانة الأولى متعلقة بفاعلية إدارة الوقت وقد اشتملت على (32) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (المهام الإدارية، المهام الفنية، المهام الشخصية)، والاستبانة الثانية متعلقة بالأنماط القيادية، وقد اشتملت على (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسي)، وتمّ التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) فرداً، وقامت الباحثة باستخدام برنامج SPSS لتحليل استجابات أفراد العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها :

1. أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في مجالات الاستبانة الأولى لدى أفراد العينة بلغ (3.98) وبوزن نسبي (79.67%)، وبدرجة فاعلية كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لإدراك مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة أهمية الوقت باعتباره مورداً مهماً وعنصراً أساسياً في تنفيذ مهامهم الموكلة إليهم وهي: (الإدارية، الفنية، والشخصية).
2. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في مجالات الاستبانة الثانية لدى أفراد العينة بلغ (3.15) وبوزن نسبي (62.94%)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وتستدل الباحثة من هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الأنماط الثلاثة بدرجات مختلفة، ولكنهم يعطون أولوية للنمط الديمقراطي، نظراً لما يتميز به من خصائص ومميزات .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جنس المدير في مجال المهام الإدارية لصالح الإناث .
4. توجد علاقة طردية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة .
5. لا توجد علاقة بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمطين الأوتوقراطي، والترسي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة .

2 - دراسة (الصوري، 2008) بعنوان :

" واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة " .
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة، من خلال معرفة تقديرات مديري ومديرات المدارس للأعمال والمهام التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها، وأثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها، على كيفية إدارة الوقت لديهم، وكذلك تقديم رؤية مقترحة تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس.

ولقد بلغ حجم العينة (طبقية عشوائية) (200) (مديراً ومديرة من المجتمع الأصلي والبالغ (584) مديراً ومديرة، وصمم الباحث استبانة لقياس إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

- وقد بينت الدراسة أن واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة، واحتلت الأعمال والمهام الإدارية المرتبة الأولى في أبعاد الدراسة التي يقضي مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي فيها، كما أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير (الجنس) بعد الأعمال والمهام الإدارية، وبعد الأعمال والمهام الشخصية.
- وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير (الجنس) بعد الأعمال والمهام الفنية ولصالح المديرات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، ولمتغير المرحلة التعليمية.
- وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجهة التعليمية التابع لها ولصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث.

3 - دراسة تايلور (Taylor ، 2007) بعنوان :

" إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في ولاية نيفادا بأمريكا"

" A study of Principals Perception Regarding Time Management "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم ، ودرجة تأثير المتغيرات وهي : المرحلة التعليمية (متوسطة - عالية) ، وحجم المدرسة ، وعدد سنوات الخدمة، والجنس (أنثى - ذكر) ، ومستوى درجة المدير العلمية ، على كيفية إدارتهم لوقتهم

وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في ولاية نيفادا ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانته صممها الباحث حسب نظام (ليكرت) .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها :

1. أن المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالباً مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (1000) طالباً فأقل .
2. أن المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين .
3. كما بينت الدراسة أن ما نسبته (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم .
4. كما تعرفت الدراسة على المناطق التي يكون بها هدراً للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعّالة، وعرفوا استراتيجيات تمكنهم من تركيز جهوداتهم على الأعمال الإدارية، وتركوا وقتاً للأعمال التعليمية، كذلك تمّ مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية والتطبيق لدى مديري تلك المدارس .

4 . دراسة (شتات ، 2007) بعنوان :

" مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة " .

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الوقت كعنصر مهم من عناصر الإدارة، وتوجيه اهتمام الإداريين والباحثين للعمل على حسن استغلال الوقت و تفعيله لتحقيق أهداف العملية التربوية، والتعرف على مدى تأثير كل من النوع والمرحلة الدراسية على إدارة الوقت بفعالية بالنسبة لمدرّاء ومديرات مدارس محافظات غزة، كما وهدفت الدراسة إلى تقديم بعض المقترحات والوصايا التي تسهم في إدارة الوقت بفعالية في المدارس الفاعلة .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بالكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مدرّاء المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة .

وقد تكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي للدراسة حيث بلغ عددها (64) مديراً ومديرة ممن يعملون في محافظة شمال غزة، حيث قامت الباحثة ببناء استبانته مكونة من (30) فقرة

وزعت على ثلاثة مجالات هي : (إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالمعلمين، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالتلاميذ وأولياء الأمور، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالنواحي الإدارية) .

وتوصلت الباحثة إلى نتائج كان من أهمها :

1. أن هناك معوقات عديدة تحول دون إدارة مديري المدارس لأوقاتهم بفاعلية .
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الأساسي ومتوسطات درجات مدارس التعليم الثانوي في مجال إدارة الوقت وعلاقته بالتلاميذ وأولياء الأمور والجوانب الإدارية لصالح مديري المدارس الثانوية .

5 - دراسة (هدية، 2006) بعنوان :

" إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية بالسعودية "

هدفت الدراسة التعرف إلى مقدار الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس في إنجاز المهام المناطة بهم، والتعرف على اختلاف أسلوب مديري المدارس في إدارتهم لوقتهم باختلاف المتغيرات التالية : (المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - حجم المدرسة - المرحلة التعليمية- التدريب) كما هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيب مديري المدارس لمهام عملهم حسب أهميتها من وجهة نظرهم، والتعرف إلى أبرز المعوقات التي تحول دون إدارة مديري المدارس لوقتهم بكفاءة من وجهة نظرهم، والتعرف إلى أهم المقترحات التي تساعد مديري المدارس في إدارة وقتهم بفاعلية من وجهة نظرهم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانته لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (314) مديراً وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن أفراد الدراسة يقضون ما بين (5-60) دقيقة في أداء أي من المهام المناطة بهم ،كما أن متوسط ما يقضيه أفراد الدراسة في أداء المهام المناطة بهم ما يقارب (31-45) دقيقة .
2. أظهرت النتائج أن أعلى المهام استغرافاً لوقت أفراد الدراسة حيث يقضون في أدائها ما بين (46-60) دقيقة هي :تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، المشاركة في الاجتماعات، واللقاءات التربوية، متابعة مستويات الطلاب التحصيلية وتحسينها، العناية بالمعلم الجديد وتقييم أدائه، وتطوير قدرات المدير الفنية والإدارية، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وإعداد الخطط التطويرية للمدرسة.

3. تقع المهام المناطة بأفراد الدراسة ضمن درجة عالية من الأهمية بالنسبة لهم مما يشير إلى أن كل المهام عالية الأهمية بالنسبة لعمل مدير المدرسة، بينما الذي يتعلق بالمهام التي حصلت على رتب متقدمة في قائمة المهام بناءً على أهميتها بالنسبة لأفراد الدراسة هي " : الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي، معالجة مشكلات الطلاب السلوكية، تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، متابعة مستويات الطلاب التحصيلية وتحسينها، التعاون مع أولياء الأمور في معالجة مشكلات أبنائهم، واستقبال المشرفين التربويين والتعاون معهم.

4. أن المعوقات الموضحة في الدراسة كانت درجة إعاقتها لأفراد الدراسة عن إدارة وقتهم بكفاءة تتراوح ما بين المنخفضة والعالية، وبدل ذلك على أن المعوقات موجودة فعلاً في الميدان وغير معدومة، كما أن متوسط درجة إعاقتها لأفراد الدراسة عن إدارة وقتهم بكفاءة كانت متوسطة، بينما المعوقات التي كانت درجة عالية من ناحية إعاقتها لأفراد الدراسة عن إدارة وقتهم بكفاءة هي " : كثرة التعاميم الواردة للمدرسة، كثرة الأعمال الكتابية اليومية المتكررة.

6- دراسة (العضايلة ، 2004) بعنوان :

" إدارة الوقت لدى مدراء ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك بالأردن "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مدراء المدارس ومديراتها في محافظة الكرك، كما هدفت إلى بيان أثر كل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخدمة الإدارية في إدارة الوقت لديهم عند تنفيذهم للمهام والأعمال المنوطة بهم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولتحقيق غرض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته لهذا الغرض، واشتملت على ثلاثة مجالات هي: المجال الإداري ويشمل الأبعاد التالية (إدارة الاجتماعات - تفقد الأبنية المدرسية - الأعمال الروتينية - تفويض السلطة والصلاحيات)، والمجال الفني ويشمل الأبعاد التالية (الزيارات الصفية - تخطيط الوقت وتنظيمه)، وأخيراً المجال الشخصي ويشمل بعد واحد هو البعد الإنساني، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الكرك والبالغ عددهم (80) مديراً ومديرة وهو ما نسبته (80%) من المجتمع الأصلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن هناك إدراكاً كبيراً لإدارة الوقت لدى مديري المدارس، وقد ظهر ذلك من خلال حرصهم على متابعة الدوام اليومي، وتوزيع جدول الحصص على المعلمين ومتابعة السجلات بشكل دوري، كما ظهر ذلك من خلال عقد الاجتماعات وفق المواعيد المحددة .

2. لم يظهر أن هناك أي دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى المديرين والمديرات تبعاً لمتغير الجنس

3. كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على بُعد تخطيط الوقت لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل الدراسات العليا في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على بقية أبعاد الدراسة
4. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية على بُعد تفويض السلطة ولصالح الأفراد من ذوي الخبرة الإدارية (6-10) في حين لم تظهر أي فروق دالة إحصائية على بقية أبعاد الدراسة .

7 - دراسة (المهدي ، 2003) بعنوان :

" مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم " .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية بالوقت الذي يقضيه مديري المدارس في أداء الأعمال والأنشطة التي تستنفذ وقت العمل، والتعرف إلى المعوقات التي تحول دون الاستخدام الأمثل لوقت العمل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وأعدّ استبانته اشتملت على أربعة مجالات وهي :

(الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة قبل بداية الدراسة وتكرر سنوياً - الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة أثناء الدراسة وتكرر فصلياً - الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة أثناء الدراسة وتكرر شهرياً - الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة أثناء الدراسة وتكرر يومياً)، وقد طبقت الدراسة على عينة عددها (55) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن إصلاح وتجديد الأبنية والمرافق المدرسية يستنفذ وقتاً أطول مما يجب من مقت العمل الرسمي لمديري المدارس بسبب قدم وتهالك المباني، ولأنها غير مطابقة لمواصفات المبنى المدرسي النموذجي .
2. يستخدم المدير الطرق التقليدية في تقوية أداء المعلمين دون الاستعانة بالوسائل الحديثة مثل الحاسب الآلي لاختصار الوقت المستغرق في أداء هذه العمال حين يرأس لجان النظام، والمراقبة أثناء الامتحانات، والتصحيح لاختبار الفصل الدراسي، والتوقيع على الكشوف ونتائج الامتحانات وهذا يستغرق وقت طويل .
3. أن وقت المدير يستنفذ في الإطلاع على دفاتر تحضير المعلمين وكشوف الغياب .

4. انشغال دائم للمديرين بتصويب الأخطاء التي تحدث في الأعمال المسندة للعاملين بالمدرسة (الإداريين - معلمين) غير المؤهلين إدارياً وتربوياً، والاهتمام بالتفاصيل الصغيرة مما يستنفذ كثير من الوقت وهذا يتنافى مع المدير الفعال .

8 - دراسة (جابر، 2001) بعنوان :

" أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة الخليل بفلسطين، وإلى أي اختلاف في وجهات النظر، وفقاً لعدة متغيرات هي : الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتعرف إلى أثر نمط إدارة الوقت على إنجازهم الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة وقد أجاب (55) مديراً ومديرة عن الاستبانة التي صممت لجمع البيانات والمعلومات . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المديرين يحرصون على تعريف العاملين بمهامهم وواجباتهم، مما يسبب إنجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد، وقد دلت النتائج أيضاً على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت، وأن جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت.
- أن نمط إدارة الوقت يختلف باختلاف النوع حيث إن المديرين من الذكور لديهم مقدرة أفضل على استغلال الوقت من المديرات.
- دلت النتائج على أن عامل الخبرة يؤثر بشكل إيجابي في نمط إدارة الوقت حيث إنه كلما زادت الخبرة الإدارية كلما تحسنت إدارة المديرين للوقت.
- أن هناك عاملاً تردد لدى المديرين في اتخاذ القرارات المهمة، فيرجئون ذلك لحين الحصول على كافة التفاصيل المتعلقة بتلك القرارات.
- يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري باختلاف الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرات الإدارية الأكثر.
- يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري باختلاف مؤهلاتهم العلمية لصالح حملة درجة البكالوريوس.

9 - دراسة سميث (Smith ، 1995) بعنوان :

" القيود التي تعيق فعالية مدراء المدارس الثانوية العليا " .

" Constraints on Effectiveness of Junior High School and their Principals " .

هدفت الدراسة إلى استكشاف مفاهيم مديري المدارس الثانوية العليا فيما يتعلق بالقيود على فعالية الإدارة، ثم اختيار العلاقة بين العوامل المتعلقة بكل من فعالية المدير، والمدرسة، ولتحقيق تلك الأهداف اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وقام باستخدام أداتين، الأولى كانت استبانة لجمع المعلومات وقد تم توزيعها على (93) مديراً، والثانية كانت مقابلة لـ (15) مديراً منهم، وتوصلت الدراسة لنتائج كان من أهمها ما يلي :

1. أن معظم العوامل المؤثرة على فعالية الإدارة هي: (المصادر غير الإلزامية والوقت الضائع على الطلاب المشكلين) .
2. ضرورة تكريس الوقت على الموضوعات المهمة يومياً .

التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بالتفويض الإداري وعلاقته بإدارة الوقت، أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك اهتماماً واسعاً ومتزايداً لأغلب البلدان التي أخذت منها هذه الدراسات في موضوع التفويض الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية، وسيتم التعقيب على هذه الدراسات كما يلي :

وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

1. أن الوقت عنصر مهم في حياة الأفراد ، وهناك مسببات كثيرة لضياعه .
2. هدفت معظم الدراسات إلى رصد الوقت الذي يقضيه مديري المدارس في تأدية المهام المنوطة بهم، والتعرف إلى نوعية تلك المهام .
3. أكدت الدراسات أن جُلَّ وقت مدير المدرسة يقضيه في تأدية الأعمال الإدارية، والتي تتمثل في كتابة التقارير، والرد على المكالمات الهاتفية، وإرسال تقارير على مديريات التربية والتعليم وذلك لاعتقاد بعض مديري المدارس أن الأعمال الإدارية ملموسة النتائج أكثر من الأعمال الإشرافية أو الفنية .
4. أجمعت الدراسات السابقة على وجود علاقة بين إدارة الوقت والأسلوب الإداري المستخدم من قبل مديري المدارس .
5. أكدت الدراسات على ضرورة تبني نهج اللامركزية في وزارة التربية والتعليم حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي، ويفوضوا من سلطاتهم للعاملين معهم في المدرسة .
6. أوضحت الدراسات السابقة أن تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض يتم من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض والشك وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين والعمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض .
7. بينت الدراسات ضرورة توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض مثل وضع توصيف واضح للاختصاصات وحدود السلطات والمسئوليات وتحديد الهدف من التفويض وشكله والنتائج المرقبة من ورائه وتوفير أكبر قدر ممكن من الاستقرار التنظيمي والوظيفي .
8. كما أجمعت الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بآراء المعلمين في المدارس الثانوية، وإشراكهم في عمليات التنظيم والتخطيط مما يُعزز عملية التفويض الإداري في مدارسهم .

☒ أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

1. تتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
2. تتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة والهدف منها .
3. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة وهو المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة باستثناء دراسة كلٍ من (Taylor، 2007)، ودراسة (Martin، 2006)، ودراسة (Hung Cheng – Jen، 2006)، ودراسة (الصغير، 2005)، ودراسة (Smith، 1995)، ودراسة (العضائيلة، 2004)، ودراسة (ذياب، 2004)، ودراسة (دويكات، 2000)، ودراسة (هدية، 2006) لم يتم إجراؤهم في محافظات قطاع غزة .
4. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Wilson & Davis، 2000) من حيث استخدام أداتين للدراسة وهما عبارة عن استباننتين بغرض تحقيق أهداف الدراسة .
5. تتفق دراسة كلٍ من (أبوطفة، 2010)، ودراسة (شلايل، 2007)، ودراسة (دويكات، 2000)، ودراسة (Martin، 2001) من حيث العينة المستخدمة، حيث تمّ قياس درجة التفويض الإداري من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية.

☒ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

1. تختلف بعض الدراسات السابقة في نوع العينة (الفئة المستهدفة) ومنها دراسة كلٍ من (أبو وطفة، 2010)، ودراسة (شلايل، 2007)، ودراسة (دويكات، 2000)، ودراسة (Martin، 2001) حيث تمّ قياس درجة التفويض الإداري من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية بينما الدراسة الحالية سوف تقيس درجة ممارسة التفويض الإداري من وجهة نظر نواب مديري المدارس الثانوية .
2. تختلف بعض الدراسات السابقة من حيث المكان، فمنها العربية ومنها الأجنبية، بينما الدراسة الحالية ستطبق في محافظات قطاع غزة وذلك بخلاف دراسة (Hung Cheng – Jen، 2006) التي كانت في الصين، ودراسة (Taylor، 2007) في أمريكا، ودراسة (الصغير، 2005) في السعودية، ودراسة (العضائيلة، 2004) كانت في الأردن، ودراسة (دويكات، 2000) في محافظة شمال فلسطين .
3. تختلف بعض الدراسات السابقة من حيث الأدوات حيث إن دراسة كلٍ من (أبو وطفة، 2010)، ودراسة (شلايل، 2007) ودراسة (الصغير، 2005)، ودراسة (شتات،

2007)، ودراسة (Taylor، 2007) ودراسة (العضائيلة، 2004)، ودراسة (المهدي، 2003) قد استخدموا أداة الاستبانة، بينما الدراسة الحالية ستستخدم استبانتين متوجّهتين إلى نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

4. تختلف بعض الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة (هدف الدراسة) حيث إن دراسة فهي دراسة علائقية بين التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

5. تختلف بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في الدراسة كدراسة (Hung Cheng – Jen، 2006) التي استخدمت المنهج المسحي، بينما الدراسة الحالية ستستخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة .

☒ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

1. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تجنب دراسة قضايا ومواضيع سبق وأن تمت دراستها من قبل الباحثين في موضوع التفويض الإداري وإدارة الوقت .
2. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين رؤية واضحة لمحاور الإطار النظري للدراسة الحالية، والإطلاع على المراجع العربية والأجنبية المستخدمة فيها .
3. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي اختيار منهج الدراسة .
4. كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد أدوات الدراسة الحالية، واختيار ما يناسب موضوع الدراسة .
5. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة الدراسة الحالية وهي الكشف عن وجود علاقة إرتباطية بين عملية التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية .
6. كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة الحالية ومعرفة بعض المتغيرات ذات العلاقة .
7. كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة عند مناقشة النتائج وتفسيرها .

☒ أوجه تميُّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. تميزت الدراسة الحالية بأنها جمعت بين متغيرين وهما عملية التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر نوابهم .
2. تُعد هذه الدراسة الأولى في محافظات غزة التي تكشف عن العلاقة بين التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر نوابهم _ على حد علم الباحثة - .
3. تميزت الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة حيث إنها تقيس درجة ممارسة التفويض الإداري من وجهة نظر نواب مديري المدارس الثانوية وذلك بخلاف الدراسات السابقة التي اقتصرَت عيناتها على المعلمين فقط .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً : منهج الدراسة

ثانياً : مجتمع الدراسة

ثالثاً : عينة الدراسة

رابعاً : أدوات الدراسة

خامساً : خطوات الدراسة

سادساً : الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

يعرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ولمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويُعرف على أنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأدوات التي نستعملها لجمع البيانات " (الحمداني، 2006: 100) .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم "، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيّم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (134) نائباً ونائبة، وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2012/2013)، والجدول رقم (1-4) يوضح توزيع أعداد العاملين:

جدول رقم (1-4)

توزيع نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة حسب المديرية

المديرية	ذكور	إناث	الإجمالي
شمال غزة	10	12	22
غزة	18	26	44
الوسطى	12	15	27
خانيونس	12	14	26
رفح	6	9	15
المجموع	58	76	134

(المصدر : وزارة التربية والتعليم ، قسم التخطيط : 2012)

ثالثاً: عينة الدراسة:

1. عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (134) نائباً ونائبة من العاملين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وقد تمّ اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي وذلك نظراً لصغر مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إلى غالبية أفرادها، وقد استجاب من هذا المجتمع (123) فرداً أي ما بنسبة استرداد (91.79%) من مجموع مجتمع الدراسة، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

2. العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) نائباً ونائبة من العاملين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم احتسابهم من ضمن عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة.

والجدول رقم (2-4) يوضح حجم عينة الدراسة حسب النوع ، وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي :

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

يبين جدول (2-4) أن ما نسبته (43.1%) من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما (56.9%) هم من الإناث وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدد مدارس الإناث أكبر من عدد مدارس الذكور.

جدول رقم (2-4)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
43.1	53	ذكر
56.9	70	أنثى
100.0	123	المجموع

2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يبين جدول رقم (3-4) أن ما نسبته (20.3%) من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من (5) سنوات، وأن ما نسبته (23.6%) تتراوح سنوات الخدمة لديهم من (5-10) سنوات، بينما ما نسبته (56.1%) لديهم سنوات خدمة أكثر من (10) سنوات، وهذه النسبة تبين أن غالبية نواب المديرين قد مضى على عملهم في منصب نائب مدير أكثر من (10) سنوات.

جدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	تصنيف سنوات الخدمة
20.3	25	أقل من 5 سنوات
23.6	29	من 5 - 10 سنوات
56.1	69	أكثر من 10 سنوات
100.0	123	المجموع

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (4-4) أن ما نسبته (91.9%) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، بينما الباقي (8.1%) يحملون درجة الدراسات العليا، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن درجة البكالوريوس أقل الدرجات المطلوبة كشرط من شروط تولي منصب نائب مدير المدرسة .

جدول رقم (4-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	113	91.9
دراسات عليا	10	8.1
المجموع	123	100.0

رابعاً: أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً و انتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا و الأستاذ، 2004 : 116). وقد تم استخدام الاستبانة لقياس " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم"، وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفريغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS"

خطوات بناء الاستبانة:

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكون المحور الأول من (3) مجالات بواقع (30) فقرة والمحور الثاني تكون من (36) فقرة ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الاستبانة على (19) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ووزارة التربية والتعليم العالي، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية في المحور الأول (3) مجالات بواقع (30) فقرة، والمحور الثاني تكوّن من (25) فقرة، ملحق (3).

وقد تكونت أداة الدراسة من استبانتين على النحو التالي :

- الاستبانة الأولى: وهي عبارة عن درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين، وتتكون من (30) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات:
- المجال الأول: المجال الإداري، ويتكون من (12) فقرة .
- المجال الثاني: شئون الطلبة، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال الثالث: العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي، ويتكون من (10) فقرات.
- الاستبانة الثانية: وهي عبارة عن إدارة الوقت، وتتكون من (25) فقرة.

خامساً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001 : 44). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم (2) على مجموعة من المحكمين تألفت من (19) محكماً من المتخصصين في التربية والإحصاء والإدارة وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين

من حيث الحذف والتعديل والإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

(أ): نتائج الاتساق الداخلي للإستبانة " درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين " يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المجال الإداري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المجال الإداري " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يوضح أسباب تفويض المهام عند استخدامه عملية التفويض.	.724	*0.000
2.	يُفوض بعض المهام الإدارية لنائبه.	.388	*0.017
3.	يمارس رقابة مباشرة على تفاصيل أداء النائب للمهام .	.295	*0.042
4.	يشرك نائبه في اتخاذ القرارات.	.601	*0.000
5.	يتابع عملية التفويض بدقة.	.539	*0.001
6.	يتأكد من توافر جميع المعلومات اللازمة لنائبه للقيام بمهامه.	.685	*0.000
7.	يعيد النظر باستمرار في حجم ونوع المهام التي يفوضها لنائبه.	.338	*0.034
8.	يساوي بين حجم العمل الموكل لنائبه مع قدراته وخبراته ومؤهلاته.	.698	*0.000
9.	يُعلم ذوى العلاقة بتفويض نائبه مهام معينة.	.789	*0.000
10.	ينجز الأعمال الإدارية بسرعة عند ممارسته عملية التفويض.	.726	*0.000
11.	يُشرك العاملين معه عند اتخاذه القرارات.	.522	*0.002
12.	يفوض نائبه بمتابعة سجلات المعلمين وإجازاتهم المرضية وحضورهم وانصرافهم.	.517	*0.002

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " شئون الطلبة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " شئون الطلبة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.614	يفوض نائبه بتوزيع الطلبة على الفصول منذ بداية العام الدراسي.
2	*0.000	.617	يفوض نائبه بحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالطلاب.
3	*0.000	.700	يفوض نائبه بمتابعة أعمال النظافة في فصول المدرسة ومرافقها.
4	*0.000	.730	يفوض نائبه بمتابعة عملية تثقيف الطلبة صحياً واجتماعياً وأمنياً.
5	*0.001	.536	يفوض نائبه بالقيام بعملية شراء ما يلزم من قرطاسية تحتاجها المدرسة.
6	*0.000	.703	يفوض المدير نائبه بتنسيق المباريات والأنشطة الرياضية الخاصة بالطلبة.
7	*0.000	.760	يفوض نائبه بمتابعة حاجات فصول المدرسة من مقاعد للطلاب ولوازم أخرى.
8	*0.000	.698	يفوض نائبه للإشراف على الوسائل التعليمية وتقدير حاجة الطلاب إليها.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.585	يشجع التفويض على العمل بروح الفريق وتعزيز العلاقات الإنسانية .
2	*0.001	.556	يساعد التفويض على خفض نسبة منازعات العمل واستثمار الأوقات

		الضائعة.	
3	.694	يعمل التفويض على زيادة الشعور بالرضا والانتماء لبيئة العمل.	*0.000
4	.718	يفوض نائبه بمتابعة الأنشطة الاجتماعية.	*0.000
5	.713	يفوض نائبه بمتابعة الأنشطة الثقافية والرياضية في المدرسة.	*0.000
6	.699	يفوض نائبه بترؤس جلسات الاجتماع الأسبوعي للمعلمين أحياناً.	*0.000
7	.793	يفوض نائبه بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.	*0.000
8	.770	يفوض نائبه بإعداد اجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.	*0.000
9	.727	يفوض نائبه بحضور الاحتفالات والمعارض الثقافية في المديرية أحياناً.	*0.000
10	.834	يُشرك نائبه في التحضير لعقد ندوات تثقيفية لأولياء أمور الطلبة.	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

(ب) : نتائج الاتساق الداخلي لاستبانته " إدارة الوقت " :

يوضح جدول رق(4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانته " إدارة الوقت " والدرجة الكلية للاستبانته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانته صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " إدارة الوقت " والدرجة الكلية للاستبانته

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.637	يحدد المدير أهداف العمل بدقة.
2	*0.000	.813	يقوم بالتخطيط المسبق لأعماله وفق جدول زمني محدد.
3	*0.000	.688	يوفر خطة عامة مكتملة العناصر للعمل المدرسي.
4	*0.001	.540	ينظم جدول لأعماله اليومية.
5	*0.000	.839	يرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد.
6	*0.000	.728	يفرز العمل الورقي حسب الأولوية من الأهم إلى المهم.
7	*0.000	.750	يوزع الوقت على كافة الأنشطة التي يحتاجها العمل.
8	*0.010	.422	يخصص جزء من وقته للرد على المكالمات الهاتفية.
9	*0.000	.592	يحضر للاجتماعات بصورة جيدة وفق أهداف محددة.
10	*0.036	.332	يستخدم وسائل الاتصال والتكنولوجيا بصورة تساعده على إنجاز عمله.
11	*0.001	.532	يشكل قدوة للعاملين في الحضور والانصراف في الوقت المحدد.
12	*0.001	.567	يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي.

13	يوزع المهام والمسؤوليات على العاملين منذ بداية العام.	.542	*0.001
14	يراعي تحديد الوقت الكافي لنائبه لإنجاز المهام.	.592	*0.000
15	يتابع إنجاز العاملين لمهامهم في الأوقات المحددة لهم باستمرار.	.614	*0.000
16	يعتمد على مهاراته وقدراته في إنجاز العمل.	.605	*0.000
17	يهتم بالتطوير من أجل تحسين الأداء.	.519	*0.002
18	يوظف التقييم الذاتي في عمله.	.528	*0.001
19	يُعد جدولاً زمنياً مرناً لإنجاز المهام المطلوبة.	.698	*0.000
20	يتواصل بشكل فعال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	.481	*0.004
21	يتصرف بحكمة مع الزيارات المفاجئة.	.511	*0.002
22	يُشرك العاملين معه في تحديد أهداف العمل وفق جدول زمني محدد.	.542	*0.001
23	يحدد إطاراً زمنياً لتحقيق أهداف العمل.	.667	*0.000
24	يوازن بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح.	.703	*0.000
25	يستثمر الوقت المتاح لتحقيق جميع الأعمال بفاعلية.	.538	*0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وللتحقق من الصدق البنائي تمّ حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4-9).

جدول رقم (4-9)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة التفويض

الإداري لدى المديرين والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.768	المجال الإداري.
*0.000	.740	شؤون الطلبة.
*0.000	.894	العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من جدول رقم(9-4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha= 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

سادساً / ثبات الإستبانة Reliability

يشير الثبات إلى "إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يُستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة " .(القحطاني، 2002 : 76). وقد تمّ التحقق من ثبات الإستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

(1): معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تمّ استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (10-4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.803،0.902) . كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.912). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (10-4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الإداري.	12	0.803
2	شئون الطلاب.	8	0.823
3	العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي.	10	0.902
	درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين	30	0.912

(2): طريقة التجزئة النصفية Split Half Method :

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تمّ حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تمّ تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown (معامل

الارتباط المعدل $\frac{2r}{1+r}$ حيث r ترمز إلى معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (4-11).

جدول رقم (4-11)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط سبيرمان	معامل الارتباط المعدل
1.	المجال الإداري.	0.820	0.901
2.	شئون الطلبة.	0.724	0.840
3.	العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي.	0.865	0.928
	درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين	0.881	0.936

وقد أشارت النتائج الموضحة في جدول رقم (4-11) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعه ودالة إحصائياً. وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

(ج) : نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة " إدارة الوقت "

تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

(1): معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة. حيث تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات الاستبانة (0.934). وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

(2): طريقة التجزئة النصفية Split Half Method :

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: (معامل الارتباط المعدل $\frac{2r}{1+r}$) حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وقد تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.904) وقيمة معامل الارتباط المعدل (0.950)

وهذا يعني أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائيًا.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سابعاً : المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. **النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي:** يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
2. **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** وكذلك اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
3. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)** لقياس درجة الارتباط : يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
4. **اختبار T لعينة واحدة (T-Test)** لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
5. **اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)** لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
6. **اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA)** لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

❖ المقدمة.

❖ المحك المعتمد في الدراسة.

❖ أسئلة الدراسة.

❖ النتائج

❖ التوصيات.

❖ المقترحات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5=1-4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (التميمي، 2004: 42):

جدول رقم (5-1)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر نوابهم ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (2-5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة

التفويض الإداري لدى المديرين

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	المجال الإداري.	3.90	78.07	19.84	*0.000	1
2	شئون الطلبة.	3.72	74.44	12.09	*0.000	3
3	العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي.	3.74	74.81	11.61	*0.000	2
	درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين	3.80	76.03	17.07	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

يبين جدول رقم (2-5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين يساوي (3.80) وبذلك فإن الوزن النسبي (76.03%) وأن قيمة اختبار T يساوي (17.07) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين بشكل عام، وهي تتفق مع دراستي (السحباني، 2012) و (أبو وطفة، 2010) اللتان أشارتا إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض كانت كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النسبة المرتفعة لاستبانة درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين إلى أن المديرين اليوم أصبحوا أكثر إدراكاً ووعياً بأعباء مسؤوليات المدير وقد أصبحت الحاجة لديهم أكثر إلحاحاً إلى وجود النائب وتفويض بعض الصلاحيات له، وقد أصبح الكثير من المديرين اليوم يتبنون النمط الديمقراطي في الإدارة حيث ووجدوا أن مجتمعنا الفلسطيني بصفة خاصة هو أكثر حاجة إلى توليد القادة

وتدريبهم وتنمية قدراتهم في شتى المجالات ، مما جعلهم يقومون بعملية التفويض الإداري بدرجة كبيرة .

ويتضح أيضا من الجدول أن المجال الأول " المجال الإداري " قد حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (78.07%) أي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص المديرين على تفويض الصلاحيات الإدارية بالدرجة الأولى لنوابهم.

2 . امتلاك النواب الكفاءة والخبرة الكافية التي تؤهلهم للقيام بالمهام على أكمل وجه، حيث لا يتم تعيين نائب المدير إلا بعد اجتيازه لشروط المهنة وامتلاكه للحد المسموح به من الكفاءة والخبرة

3 . قيام وزارة التربية والتعليم بإعداد دورات على مستوى عالٍ لتدريب النواب في المجالات الإدارية.

وهي تختلف مع دراسة (ذياب، 2004) التي أشارت إلى أن مستوى تفويض السلطة في الواجبات الإدارية كان بدرجة متوسطة، ودراسة (دويكات، 2000) التي أظهرت مستوى التفويض في الواجبات الإدارية كان قليلاً، ودراسة (شلايل، 2007) والتي بينت أن مستوى التفويض كان متوسطاً، ودراسة (الصغير، 2005) التي أظهرت أن هناك معوقات تعوق المديرين عن تفويض الصلاحيات في المواقف الإدارية كضعف نظم الحوافز والتدريب والرقابة والإشراف ، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف البيئة واختلاف الانماط القيادية التي يتبناها المديرين .

■ بينما حصل المجال الثالث " العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (74.81%) أي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1 . حرص مدير المدرسة الشديد على إيجاد علاقات متميزة بين مدرسته والمجتمع المحلي.

2 . إشراك نائبه يخفف من الأعباء المتعلقة بهذا الجانب المهم من العلاقات والتواصل.

وهي تختلف مع دراسة (السحباني، 2012) التي أشارت إلى أن مستوى تفويض السلطة في مجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور جاء بنسبة متوسطة وعزى ذلك بسبب وجود بعض المديرين الذين يستأثرون بالعلاقة مع المجتمع المحلي للإدارة فقط للحصول على ميزات شخصية و البعض الآخر يعتقدون أن مهمة المدرسة تكمن في تقديم التعليم للطلبة فقط لا

غير. كما وتختلف مع دراسة (دويكات، 2000) والتي كان مستوى التفويض فيما يتعلق بالناحية الاجتماعية كان بدرجة متوسطة .

- وقد حصل المجال الثاني " شؤون الطلبة " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (74.44%) أي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1 . لجوء كثير من مديري المدارس إلى التفويض الإداري فيما يتعلق بالطلبة إلى النواب والمعلمين وهذا بدوره يرفع من مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات .

2- يُعد النواب مصدر مهم لمعلومات مدير المدرسة وذلك بسبب علاقتهم المباشرة مع الطلبة وسجلاتهم وملفاتهم الشخصية .

وهي تتفق مع دراسة السحباني (2012) التي أشارت إلى أن مستوى التفويض في مجال الطلبة كان بدرجة كبيرة.

وتختلف مع دراسة (دويكات، 2000) والتي كان مستوى التفويض في هذا المجال بدرجة متوسطة .

عرض وتحليل فقرات المجال الأول:

تحليل فقرات استبانة " درجة ممارسة التفويض الإداري لدي المديرين "

- تحليل فقرات المجال الأول " المجال الإداري "

جدول رقم (3-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المجال الإداري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يوضح أسباب تفويض المهام عند استخدامه عملية التفويض.	3.74	74.80	9.08	*0.000	9
2	يُفوض بعض المهام الإدارية لنائبه.	4.05	80.99	14.54	*0.000	4
3	يمارس رقابة مباشرة على تفاصيل أداء النائب للمهام.	3.90	78.05	11.60	*0.000	8
4	يشرك نائبه في اتخاذ القرارات.	4.02	80.33	12.98	*0.000	5
5	يتابع عملية التفويض بدقة.	4.09	81.71	15.43	*0.000	3
6	يتأكد من توافر جميع المعلومات اللازمة لنائبه للقيام بمهامه.	4.00	80.00	13.06	*0.000	6
7	يعيد النظر باستمرار في حجم ونوع المهام التي يفوضها لنائبه .	3.57	71.38	6.36	*0.000	11
8	يساوى بين حجم العمل الموكل لنائبه مع قدراته وخبراته ومؤهلاته.	4.00	80.00	14.24	*0.000	6

10	*0.000	8.05	73.50	3.68	يُعلم ذوى العلاقة بتفويض نائبه مهام معينة .	9
1	*0.000	15.94	83.28	4.16	ينجز الأعمال الإدارية بسرعة عند ممارسته عملية التفويض.	10
12	*0.000	5.95	70.41	3.52	يُشرك العاملين معه عند اتخاذه القرارات.	11
2	*0.000	15.42	83.09	4.15	يفوض نائبه بمتابعة سجلات المعلمين وإجازاتهم المرضية وحضورهم وانصرافهم.	12

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

يتضح من جدول رقم (3-5) ما يلي:

- أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت الفقرة رقم (10) والتي نصت على "ينجز الأعمال الإدارية بسرعة عند ممارسته عملية التفويض" جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي يساوي (83.28%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن الأعمال الإدارية كثيرة وكلما شارك نائب المدير فيها كلما أسرع المدير في إنجازها.
2. أن عملية التفويض تعزز من ثقة مدير المدرسة في نائبه حيث كلما زادت الثقة كلما تم إنجاز الأعمال فعندما تُفوض الأعمال يسهل إنجازها .

- كما جاءت الفقرة رقم (12) والتي نصت على " يفوض نائبه بمتابعة سجلات المعلمين وإجازاتهم المرضية وحضورهم وانصرافهم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.09%) وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحث ذلك إلى:

1. دقة وحساسية هذا الموضوع من حيث أن هذه المهمة تحتاج إلى شخص مسئول للقيام بالإشراف على انتظام مواعيد الحضور والغياب والإجازات المرضية .
2. يُوكل مدير المدرسة هذه المهمة ويفوضها لنائبه من أجل التفرغ للأمور الأكثر أهمية في العمل الإداري .

4. ازدحام وضيق وقت مدير المدرسة بحيث لا يكفي لتدريب أحد المعلمين على هذه المهارة إضافة إلى عدم وجود ممارسة كافية من قبل المعلمين لهذه المهمة فيقوم بتفويض نائبه بمتابعة تلك السجلات .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " يعيد النظر باستمرار في حجم ونوع المهام التي يفوضها لنائبه " احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره (71.38%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. قد يعيد المدير النظر باستمرار في حجم ونوع المهام رغبة منه في تحسين وتطوير العمل الإداري في المدرسة .

2. وقد يعيد النظر أيضاً تبعاً لأداء نائبه في إنجاز المهام الموكلة إليه، فيراعي بعض الأمور أو يأخذها بعين الاعتبار في عملية التفويض القادمة .

- كما جاءت الفقرة رقم (12) والتي نصت على " يُشرك العاملين معه عند اتخاذ القرارات " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.41%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن البعض من المديرين يتصفون بالمركزية ولا يرغبون بإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات ظناً منهم أن هذا فيه مضيعة للوقت.

2. عدم توفر ثقة المديرين بالعاملين معهم نتيجة مرورهم بخبرات سابقة في هذا المجال .

- تحليل فقرات مجال " شئون الطلاب "

جدول رقم (4-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " شئون الطلاب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يفوض نائبه بتوزيع الطلبة على الفصول منذ بداية العام الدراسي.	4.08	81.63	14.89	*0.000	2
2	يفوض نائبه بحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالطلبة.	4.11	82.30	14.92	*0.000	1
3	يفوض نائبه بمتابعة أعمال النظافة في فصول المدرسة ومرافقها.	3.76	75.28	8.92	*0.000	3
4	يفوض نائبه بمتابعة عملية تنقيف الطلبة صحياً واجتماعياً وأمنياً.	3.45	69.02	5.47	*0.000	8
5	يفوض نائبه بالقيام بعملية شراء ما يلزم من قرطاسية	3.61	72.20	5.96	*0.000	5

					تحتاجها المدرسة.	
7	*0.000	6.33	71.06	3.55	يفوض المدير نائبه بتنسيق المباريات والأنشطة الرياضية الخاصة بالطلاب.	6
4	*0.000	6.81	72.52	3.63	يفوض نائبه بمتابعة حاجات فصول المدرسة من مقاعد للطلاب ولوازم أخرى.	7
6	*0.000	6.35	71.54	3.58	يفوض نائبه للإشراف على الوسائل التعليمية وتقدير حاجة الطلاب إليها.	8

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

. يتضح من الجدول رقم (4-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " يفوض نائبه بحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالطلبة "

احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.30%) وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. بسبب كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدير فيقوم بتفويض نائبه بحفظ السجلات لأن هذه المهمة تعتبر من صميم عمل النائب الإداري .

2. ثقة مدير المدرسة في كفاءة وخبرة نائبه تجعله يعتمد عليه في مثل هذه المهمة .

- والفقرة رقم (1) والتي نصت على " يفوض نائبه بتوزيع الطلبة على الفصول منذ بداية العام

الدراسي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.63%) وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك

إلى:

1. لأن هذه المهمة تعد من صميم عمل النائب الإداري .

2. لا يستطيع مدير المدرسة القيام بهذه المهمة بمفرده خاصة إذا كان عدد الطلبة كبيراً لذلك

فهو يفوض نائبه بهذه المهمة.

. كما يتضح أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يفوض المدير نائبه بتنسيق المباريات والأنشطة الرياضية

الخاصة بالطلبة " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (71.06%) وبدرجة كبيرة، وتعزو

الباحثة ذلك إلى:

1. وذلك بسبب ثقة مدير المدرسة من كفاءة وخبرة نائبه في هذا المجال.

2. وأن تعدد وتنوع الأنشطة الطلابية تحتاج إلى إشراف وتنسيق خاص، وأن ضيق وقت المدير

لا يسمح له بمتابعة وتنسيق تلك الأنشطة .

3. أن توزيع المهام والمسئوليات بين النائب واللجنة الثقافية والرياضية في المدرسة قد يُنمي روح الانتماء للعمل ويعزز العلاقات الإنسانية .

. وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يفوز نائبه بمتابعة عملية تثقيف الطلبة صحياً واجتماعياً وأمنياً " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.02%) وبدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. وذلك بسبب وجود لجان صحية واجتماعية في المدرسة تتولى هذه المهام فهي لا تقع بالدرجة الأولى على عاتق النائب بل على عاتق تلك اللجان .

2 . وجود مرشد اجتماعي يتم تعيينه في كل مدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم وهو الذي يتولى تثقيف الطلبة من الناحية الاجتماعية، كما ويتولى مهمة تثقيف الطلبة من الناحية الصحية معلم مادة العلوم في المدرسة.

- تحليل فقرات مجال " العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي "

جدول رقم (5-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية

والتواصل مع المجتمع المحلي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يفوز نائبه بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات الوطنية.	4.11	82.28	14.51	*0.000	2
2	يفوز نائبه بمتابعة الأنشطة الاجتماعية.	4.07	81.46	14.31	*0.000	3
3	يفوز نائبه بالتواصل مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي	4.19	83.74	15.99	*0.000	1
4	يفوز نائبة بحل الخلافات الطارئة بين المعلمين	3.70	73.98	7.89	*0.000	4
5	يفوز نائبه بمتابعة الأنشطة الثقافية والرياضية في المدرسة.	3.67	73.33	7.88	*0.000	6
6	يفوز نائبه بترؤس جلسات الاجتماع الأسبوعي للمعلمين أحياناً.	3.08	61.63	0.77	0.221	10
7	يفوز نائبه بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.	3.63	72.62	6.34	*0.000	8
8	يفوز نائبه بإعداد اجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.	3.65	73.01	7.53	*0.000	7
9	يفوز نائبه بحضور الاحتفالات والمعارض الثقافية في المديرية أحياناً.	3.59	71.87	6.70	*0.000	9
10	يُشرك نائبه في التحضير لعقد ندوات تثقيفية لأولياء أمور الطلبة.	3.68	73.58	7.10	*0.000	5

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

. يتضح من الجدول رقم (5-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يفوض نائبه بالتواصل مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.74%) وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المدرسة على إيجاد علاقة قوية بين مدرسته والبيئة المحيطة بها والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لتحقيق الأهداف التربوية .
 2. انشغال المدير بالأمر الفني والإدارية المتعلقة بالمدرسة جعل المدير يفوض نائبه بالتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي .
 3. رغبة مدير المدرسة بالاستفادة من قدرات نائبه من خلال علاقته بالمجتمع المحلي، لأنه قد يرى في نائبه الشخص القادر على الاتصال والتواصل من أجل تطوير المدرسة.
- . وجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يفوض نائبه بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات الوطنية." احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.28%) وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. إلى أن كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدير تجعل ذهنه غير حاضر لمثل تلك المناسبات مما يزيد من اعتماده على نائبه في إعداد جدول زمني لإحياء المناسبات .
 2. قد يستفيد مدير المدرسة من خبرة وكفاءة نائبه ومن قدرته على الاتصال والتواصل مع الآخرين والتنسيق لمثل هذه المناسبات .
- . كما يتضح أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على "يفوض نائبه بحضور الاحتفالات والمعارض الثقافية في المديرية أحياناً" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (71.87%)، وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. لأن وزارة التربية والتعليم ومديرياتها لا تقيم الاحتفالات والمعارض الثقافية إلا في الأوقات المناسبة وغالباً ما تكون قبل انشغال المدارس ومديريها بالامتحانات ولجان التصحيح مما يوفر فرصة كبيرة للمدير بحضور هذه المعارض والاحتفالات شخصياً .
2. رغبة بعض المديرين بحضور الاحتفالات والمعارض شخصياً من أجل إثبات وجودهم أمام مديريهم، وحتى يُؤخذ حضورهم بعين الاعتبار وإزكاء أنفسهم في هذا المجال.

- وجاءت الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يفوض نائبه بترؤس جلسات الاجتماع الأسبوعي للمعلمين أحياناً" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (61.63%) بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. اعتبار مديري المدارس أن ترؤس جلسات الاجتماع الأسبوعي للمعلمين وجدول أعماله من مهامهم بالدرجة الأولى وبالتالي لا يفوضون فيه نوابهم .

2 انشغال النواب أغلب الأوقات في العمل الإداري داخل المدرسة ويعتبر حضورهم في الاجتماع كعامل مساعد للمدير وليس كرئيس للاجتماع .
إجابة السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للتفويض الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات النواب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول رقم (5-6): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
*0.010	2.630	3.80	4.04	المجال الإداري.
0.091	1.703	3.63	3.84	شئون الطلاب.
0.056	1.929	3.63	3.88	العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي.
*0.013	2.513	3.70	3.93	التفويض الإداري لدى المديرين

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

. من النتائج الموضحة في جدول رقم (5-6) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال " المجال الإداري " وللتفويض الإداري لدى المديرين بشكل عام وبذلك

يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن هناك ميلاً لدى مديري المدارس إلى تفويض السلطة أكثر من المديرات لعدم رغبة مديري المدارس بتراكم الأعمال لديهم، وعدم رغبتهم في إكمال بعض الأعمال في البيت، وكذلك إن طبيعة الرجال تحاول أن تأخذ دورها القيادي أكثر من الإناث.

2. في الغالب تميل المديرات لإسناد بعض مهامها الإدارية إلى نائبها الرجل بسهولة تحركه وتواصله، وقدرته على حل الإشكاليات التي تحدث داخل المدرسة أو خارجها.

3. أن القرارات المتعلقة بالنواب الذكور تختلف باختلاف النوع وذلك تبعاً لاختلاف الخصائص الطبيعية والسيكولوجية كما أن احتياجات كل جنس تختلف عن الآخر.

4. ضعف طموح النائبات بالترقي إلى مناصب عليا مما يقلل من عملية التفويض.

5. انشغال النائبات المتزوجات بأولادهن وأسرهن مما يقلل من تركيزهم في العمل.

وهي تختلف مع دراسة (السحباني، 2012) ودراسة (أبو وطفة، 2010)، دراسة (شلايل، 2007) حيث أكدوا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس، وعزى الباحثين ذلك إلى أن الوزارة لا تفرق بين الجنسين في خضوعهم لنفس الدورات ونفس الأساليب الإدارية في عملية التفويض، وتتفق مع دراسة (Hung Cheng، 2006)، ودراسة (ذياب، 2004) حيث وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

. أما بالنسبة للمجالين " شئون الطلبة، العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي " فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري تُعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. مصلحة الطلبة مطلوبة من الجميع الذكور والإناث.

2. أن أغلب القرارات التي تصل المدارس تخضع للسياسة العامة لوزارة التربية والتعليم، والوزارة لا تفرق بين الجنسين فيما يتعلق بهذين المجالين.

3. أن النواب الذكور والإناث يخضعون لنفس الأساليب الإدارية ونفس التوجهات في عملية التفويض فيما يخص هذين المجالين بالتحديد .

وهي تختلف مع دراسة السحباني (2012) ودراسة ذياب(2004) ودراسة (Martin، 2001) حيث أكدوا على وجود فروق لصالح الذكور في المجالين المذكورين .

. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات النواب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول رقم (5-7): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.405	0.910	3.95	3.81	3.88	المجال الإداري.
0.694	0.367	3.77	3.68	3.65	شئون الطلبة.
0.750	0.288	3.78	3.66	3.73	العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي.
0.525	0.648	3.85	3.72	3.77	التفويض الإداري لدى المديرين

قيمة F الجدولية عند درجات حرية (2،120) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 3.07

- يتبين من النتائج الموضحة في جدول رقم (5-7) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يدل على أن نواب المديرين باختلاف سنوات خدمتهم لديهم نفس الدرجات بالنسبة لمجالات التفويض وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن المدير يفوض نائبه حسب رغبته وكفاءته وليس حسب سنوات الخدمة، فهو لا يفرق بين كنه قديم أم جديد.

2 . أن الدورات التدريبية التي يتلقاها نائب المدير خاصة الجديد ضيقت الفجوة بينه وبين نائب المدير القديم.

3 . تشابه ظروف العمل لدى جميع نواب المديرين فليس هناك تمييز على حسب سنوات الخدمة.

4 . أن التفويض يتم بشكل واضح يدركه جميع العاملين في المدرسة بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة(السحباني،2012) ودراسة (أبو وطفة،2010) ودراسة (ذياب،2004) ودراسة (Hung Cheng، 2006) حيث أشاروا إلى عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين تعزى لسنوات الخدمة .

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات النواب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول (5-8): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	
*0.027	-2.244	4.24	3.87	المجال الإداري.
*0.014	-2.496	4.21	3.68	شئون الطلبة.
*0.036	-2.126	4.19	3.70	العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع
*0.008	-2.699	4.22	3.76	التفويض الإداري لدى المديرين

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

- يتبين من النتائج الموضحة في جدول (5-8) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة للتفويض الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1 . أن أفراد العينة ليس لديهم رؤية متشابهة في تقدير درجة التفويض الإداري وذلك بسبب اختلاف مؤهلاتهم العلمية .

أن المدير في الغالب يختار نائباً مؤهلاً تأهيلاً جيداً وصاحب خبرة ومعرفة أوسع ليفوضه بصلاحيات أكبر.

2 . أن صاحب الشهادات العليا لديه معرفة أكبر بالمفاهيم الإدارية، ولديه ملاحظة أكبر على عملية التفويض التي يمارسها المدير .

3- يرجع ذلك أيضاً إلى إن حملة الدراسات العليا يكون لديهم تراكم في الخبرة من خلال مدة عملهم وفي تخصصاتهم المختلفة وهذا بدوره يؤدي إلى تكوين وجهة نظر إيجابية وأفضل نوعاً ما من الفئات الأخرى .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hung Cheng، 2006) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود للمؤهل العلمي ومع دراسة (السحباني، 2010).

وتختلف مع دراسة (أبوطفة، 2010) ودراسة (ذياب، 2004) ودراسة (دويكات، 2000) حيث أشاروا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

السؤال الثالث:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة الوقت من وجهة نظر نوابهم؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (9-5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات استبانة إدارة الوقت

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الاستبانة
*0.000	28.05	83.73	4.19	إدارة الوقت

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

. يبين جدول رقم (9-5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة إدارة الوقت يساوي (4.19) وبذلك فإن الوزن النسبي (83.73%) وأن قيمة اختبار T تساوي (28.05) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة إدارة الوقت بشكل عام وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص المديرين لإنجاز المعلمين للمقرر الدراسي في الوقت المحدد.
 2. متابعة الوزارة لأداء المديرين من حيث التزامهم بالوقت والتقييم السنوي للوزارة.
 3. إدراك مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأهمية الوقت باعتباره مورداً مهماً وعنصراً أساسياً في تنفيذ المهام .
 4. أن توزيع المديرين للوقت على المهام تجعلهم يستثمرون الوقت بشكل جيد وذلك من خلال عمل جدول زمني لأعمالهم وتفويضهم الإداري لنوابهم .
- تحليل فقرات استبانة " إدارة الوقت "

جدول رقم (10-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات استبانة " إدارة الوقت "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يحدد المدير أهداف العمل بدقة.	4.22	84.43	20.77	*0.000	11
2	يقوم بالتخطيط المسبق لأعماله وفق جدول زمني محدد.	4.31	86.12	21.89	*0.000	3
3	يوفر خطة عامة مكتملة العناصر للعمل المدرسي.	4.25	84.92	18.55	*0.000	8
4	ينظم جدول لأعماله اليومية.	4.30	86.07	20.48	*0.000	4
5	يرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد.	4.24	84.79	20.32	*0.000	9
6	يفرز العمل الورقي حسب الأولوية من الأهم إلى المهم.	4.16	83.28	17.06	*0.000	13
7	يوزع الوقت على كافة الأنشطة التي يحتاجها العمل.	4.03	80.66	14.60	*0.000	21
8	يخصص جزء من وقته للرد على المكالمات الهاتفية.	3.96	79.18	11.84	*0.000	23
9	يحضر للاجتماعات بصورة جيدة وفق أهداف محددة.	4.24	84.75	18.56	*0.000	10
10	يستخدم وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة بصورة تساعده على إنجاز عمله.	4.03	80.66	15.95	*0.000	21
11	يشكل قدوة للعاملين في الحضور والانصراف في الوقت المحدد .	4.30	86.07	19.52	*0.000	4
12	يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي.	4.55	90.98	25.57	*0.000	1
13	يوزع المهام والمسؤوليات على العاملين منذ بداية العام.	4.50	89.92	24.47	*0.000	2

12	*0.000	16.51	83.47	4.17	يراعي تحديد الوقت الكافي لنائبه لانجاز المهام.	14
7	*0.000	19.80	85.45	4.27	يتابع إنجاز العاملين لمهامهم في الأوقات المحددة لهم باستمرار.	15
13	*0.000	18.78	83.28	4.16	يعتمد على مهاراته وقدراته في إنجاز العمل.	16
4	*0.000	21.59	86.07	4.30	يهتم بالتطوير من أجل تحسين الأداء.	17
20	*0.000	15.88	81.32	4.07	يوظف التقييم الذاتي في عمله.	18
17	*0.000	17.07	82.64	4.13	يعد جدولاً زمنياً مرناً لانجاز المهام المطلوبة.	19
19	*0.000	15.03	81.97	4.10	يتواصل بشكل فعال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	20
18	*0.000	15.57	82.62	4.13	يتصرف بحكمة مع الزيارات المفاجئة.	21
25	*0.000	11.57	77.70	3.89	يشارك العاملين معه في تحديد أهداف العمل وفق جدول زمني محدد.	22
16	*0.000	17.52	82.95	4.15	يحدد إطاراً زمنياً لتحقيق أهداف العمل.	23
24	*0.000	13.61	78.36	3.92	يوازن بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح.	24
15	*0.000	17.01	83.00	4.15	يستثمر الوقت المتاح لتحقيق جميع الأعمال بفاعلية.	25

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

. يتضح من الجدول رقم (10-5) أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (12) والتي نصت على " يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي " احتلت

المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (90.98%) بدرجة تقدير كبيرة جداً وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1 حرص المديرين على أخذ صورة مشرفة عن التزام العاملين لديهم في المدرسة بالنظام والتزامهم بوقت الدوام الرسمي وحتى لا يُسأل من قبل المشرفين عن تسيب العاملين في حالة عدم التزامهم بوقت الدوام الرسمي .

2 اعتقاد بعض المديرين أن تساهلهم في عدم متابعتهم لالتزام العاملين لديهم يفتح الباب للآخرين بالتساهل في الأمور الأخرى كعدم تحضير الدروس أو حتى حضور الحصص بالنسبة للمعلمين ، وعدم قيام النواب بمهامهم في حالة تساهل المديرين .

3. اعتقاد بعض المديرين أن إتباعهم نمط القيادة السلطوي (الديكتاتوري) قد يجدي أكثر من نمط القيادة الترسلية (المتسيب) وقد يكون الحزم والشدة أفضل من التساهل في هذا الأمر من أجل تحقيق نتائج أفضل للعملية التعليمية .

4. اعتقاد بعض مديري المدارس الثانوية أن حرصهم على متابعة العاملين هي من أولويات عملهم الإداري .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2009)، ودراسة (الصوري، 2008)، ودراسة (Taylor، 2007) ودراسة (العضايبة، 2004) والذين أكدوا على أن هناك إدراكاً كبيراً لإدارة الوقت لدى المديرين وظهر ذلك من خلال حرصهم على متابعة الدوام اليومي للعاملين لديهم .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المهدي، 2003)، ودراسة (Smith، 1995) حيث أشارتا إلى أن وقت المدير يستنفذ في متابعة دفاتر تحضير المعلمين وكشوف الغياب بالدرجة الأولى.

- الفقرة رقم (13) والتي نصت على " يوزع المهام والمسؤوليات على العاملين منذ بداية العام " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (89.92%) بدرجة كبيرة جداً وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. من الطبيعي جداً أن يعرف كل عامل في المدرسة مهامه ومسؤولياته منذ بداية العام الدراسي، ويكون المدير تجنب هدر الوقت دون فائدة.

2. إدراك المديرين لأهمية الوقت ووجوب استثماره بصورة مثلى ويتمثل ذلك في حسن التخطيط الجيد منذ بداية العام الدراسي .

3. أن توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين منذ بداية العام يسهل عملية متابعته لها .

4. أن النمط الإداري الذي يتبناه مدير المدرسة والأساليب الحديثة لإدارة الوقت التي يستخدمها المدير كالتفويض الإداري والإدارة بالأهداف وتوزيع المهام يعود بالنفع على سير العملية التعليمية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2009) ودراسة (جابر، 2001)، ودراسة (الصوري، 2008) ودراسة (المهدي، 2003) من حيث توزيع المهام على العاملين .

. كما يتضح أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

. الفقرة رقم (24) والتي نصت على "يوازن بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح" احتلت المرتبة الرابعة والعشرين بوزن نسبي قدره (78.36%) بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. يعود ذلك إلى تقديرات المديرين وتلعب خبراتهم دوراً في هذا المجال .
 2. أن جميع المديرين لا يمتلكون نظرة متشابهة للأمور وهذا بدوره يسبب التباين في موازنة الأمور .
 3. وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية تحديد الأهداف وفق الزمن المحدد لإنجازها ولا يتأتى ذلك إلا من خلال استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين وتنسيق جهودهم .
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Taylor، 2007)، ودراسة (الأسطل، 2009) ودراسة (شتات، 2007) ودراسة (الصوري، 2008) من حيث توزيع المهام على العاملين .

- الفقرة رقم (22) والتي نصت على " يُشرك العاملين معه في تحديد أهداف العمل وفق جدول زمني محدد " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (77.70%) بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية التخطيط ووضع الأهداف وفق جدول زمني من أجل تحقيقها .
2. أن ليس جميع المديرين يمتلكون نمط إداري واحد فلكل مدير نمط خاص به يتبعه وقد يختلف عن الآخرين فهناك من يُفضّل النمط الديمقراطي دون غيره وهناك من يُفضّل النمط الديكتاتوري وهذا بدوره يؤثر على العمل الإداري في المدرسة.
3. أن بعض المديرين يتصفون بالمركزية عند اتخاذ القرار فهم لا يشركون الآخرين ويتفردون وحدهم بالقرار لاعتبارهم أنهم يمتلكون رؤية وخبرة كافية لذلك وأنهم ليسوا بحاجة إلى خبرة الآخرين .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Taylor، 2007)، ودراسة (الأسطل، 2009) ودراسة (شتات، 2007) ودراسة (العضايلة، 2004) من حيث إشراك العاملين في تحديد الأهداف التعليمية، وتختلف مع دراسة (جابر، 2001) ودراسة (Smith، 1995) حيث كان إشراك العاملين في تحديد الأهداف بدرجة متوسطة .

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لديهم تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول رقم (5-11): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		الاستبانة
		أنثى	ذكر	
*0.026	2.259	4.10	4.29	إدارة الوقت

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

- يتبين من النتائج الموضحة في جدول (5-11) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. ثقافة المجتمع تفرض علينا أن الرجل أكثر حزمًا من المرأة وبالتالي أكثر التزاماً بالوقت من الإناث .

2- طبيعة المرأة العاطفية تجعلها أكثر ميلاً للحالات الإنسانية على حساب انجاز العمل في الوقت المحدد.

3- أن رغبة النواب الذكور وطموحهم في الوصول الى المناصب المختلفة تختلف عن النواب الإناث

4. أن الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني قد تبدو متشابهة ولكننا يجب ألا نهمل الفروق الفردية بين الإناث والذكور ومقدرة كل نوع على إدارة وقته بشكل أفضل .

5. غالباً ما تحمل المرأة الفلسطينية العاملة خاصة في مجال التربية والتعليم مسؤولية أكبر من الرجل فهي مطالبة برعاية بيتها وأولادها وأسررتها إضافة إلى عملها وهذا قد يعيق من تأديتها لواجباتها على أكمل وجه .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (جابر، 2001) التي أشارت إلى أن المديرين لديهم المقدرة على استثمار وقتهم بصورة أفضل من المديرات .

وتختلف مع دراستي (الصوري، 2008)، ودراسة (الأسطل، 2009) حيث أشارتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات تبعاً لمتغير النوع وذلك لصالح المديرات، كما وتختلف مع دراسة (هدية، 2006)، ودراسة (العضايبة، 2006)، ودراسة (المهدي، 2003) حيث تلك الدراسات إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول رقم (5-12): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			الاستبانة
		أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.075	2.651	4.27	4.05	4.12	إدارة الوقت.

قيمة F الجدولية عند درجات حرية (120،2) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 3.07

- يتبين من النتائج الموضحة في جدول (5-12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن الأداء الإداري لمدير المدرسة محكوم بالوقت المتعلق بتنفيذ مهام مطلوبة في وقت محدد وهذا يدركه الجميع بغض النظر عن سنوات الخدمة.

2. تقارب وجهات النظر لدى نواب مديري المدارس الثانوية حول أبعاد إدارة الوقت، وحول ما يقضونه من وقت في القيام بمهامهم سواء على مختلف الأصعدة .

3. أن المهام الذي يقوم بها نواب مديري المدارس الثانوية لها ضوابط، ومتطلبات، يجب عليهم الالتزام بها على اختلاف سنوات خدمتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2009)، ودراسة (الصوري، 2008)، ودراسة (هدية، 2006) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

وتختلف مع دراسة (العضايلة، 2004) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية لصالح أفراد العينة الذين خبرتهم الإدارية من (6-10) سنوات .
- كما وتختلف مع دراسة (جابر، 2001) حيث خلصت إلى أن عامل الخبرة يؤثر بشكل إيجابي في نمط إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة .

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) .
للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول (5-13): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		الاستبانة
		دراسات عليا	بكالوريوس	
0.079	-1.770	4.43	4.16	إدارة الوقت

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

من النتائج الموضحة في جدول (5-13) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن الوزارة تحدد جدولاً زمنياً لانجاز المقررات الدراسية والمدير ملزم بإتباع هذا الجدول، وجميع العاملين يدركون ذلك بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

2. أن نواب مديري المدارس الثانوية توفر لديهم خبرة ميدانية سابقة وباع طويل في مجال التربية والتعليم، فهم لا يتعينون في هذه المناصب إلا بعد توافر عدد من الشروط الموضوعية من قبل وزارة التربية والتعليم.

2 أن الدورات التدريبية والتأهيلية التي يتلقاها نواب مديري المدارس الثانوية قد تكون ضيّقت الفجوة بين الذين يحملون مؤهلات علمية عليا وبين حملة البكالوريوس .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هدية، 2006) في أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وتختلف مع دراسة (الأسطل، 2009)، ودراسة (العضايلة، 2004) اللتان أظهرتا وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الماجستير .

السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات النواب للتفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومتوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت لدى المديرين؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية السابعة : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات النواب للتفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و متوسط تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت لدى المديرين.

جدول رقم (14-5):

معامل الارتباط بين متوسط تقديرات النواب للتفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومتوسط تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت لدى المديرين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.654	المجال الإداري
*0.000	.337	شئون الطلبة
*0.000	.447	العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي
*0.000	.573	التفويض الإداري لدى المديرين

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

. يبين جدول رقم (14-5) أن معامل الارتباط يساوي .573، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات النواب للتفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومتوسط تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت لدى المديرين فيها عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن من الطبيعي أن تكون العلاقة بينهما طردية لأن التفويض يخفف من صلاحيات المدير مما يعطيه الوقت الكافي لأعمال أخرى.
2. التفويض يؤدي إلى انجاز العمل في وقت أقل وتحقيق إدارة فاعلة.

3- كما أن التفويض يساعد المدير لتوفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية مهام العمل والواجبات المختلفة.

4 . الدور الفاعل لعملية تفويض الصلاحيات وأثره المهم على تنمية مهارة وتنظيم وإدارة الوقت لدى المديرين وذلك من خلال التخطيط لاستثمار أوقاتهم بشكل أفضل، والسرعة في اتخاذ القرارات، وعدم تأجيل اتخاذ القرارات البسيطة، بالإضافة إلى استثمار وقت المدير في العمليات الإدارية المهمة.

5. أنه كلما زاد استخدام مدير المدرسة للأساليب الإدارية الحديثة وخاصة التفويض الإداري كلما زاد من استثماره للوقت بشكل فعال .

6. أن إدارة وقت المدير تعتمد على قدرته في استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والمعنوية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

7- أن ارتباط عملية التفويض الإداري بعناصر العملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة) يعتبر الوسيلة المثلى لترشيد الجهود وتفعيلها ومدير المدرسة هو في أمس الحاجة لمثل هذا الترشيح خاصة في عنصر الوقت وإدارته بالشكل الجيد.

ويمكن تلخيص ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كما يلي :

- ❖ أن درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة بنسبة (76.03 %).
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجال الإداري تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالين (شئون الطلبة، والعلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي) تُعزى لمتغير الجنس .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات (الإداري، وشئون الطلبة، والعلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة .
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات الثلاثة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا .
- ❖ أن إدارة الوقت لدى المديرين كانت بدرجة كبيرة أي بنسبة (83.73 %) حيث أن الوقت عنصر مهم في حياة الأفراد والمجتمعات .
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لإدارة الوقت لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- ❖ وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تُورد الباحثة عدداً من التوصيات التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وهي كما يلي :

- ضرورة إلزام المديرين خطياً وبتعليمات واضحة من قبل الوزارة بمنح نوابهم صلاحيات أكبر والبعد عن المركزية في العمل الإداري، وتوجيههم إلى تشجيع عملية التفويض حتى يتفرغوا للأعمال الأكثر أهمية.
- حث وتشجيع مديرات المدارس الثانوية على ممارسة عملية التفويض الإداري لنائباتهن، حيث يجب ألا تقتصر عملية التفويض الإداري على النواب الذكور.
- ضرورة تزويد المديرين بنتائج الدراسات النظرية والميدانية والتي تؤكد على فعالية التفويض الإداري إذا ما حُسُن استخدامه ودوره الايجابي في إدارة وقت المديرين بطريقة أفضل .
- تطوير الجانب الانساني في العلاقات المدرسية بما يساعد على توفير مناخ إيجابي يكفل اتخاذ قرارات حكيمة مستندة إلى عملية التفويض الإداري مما يعزز إدارة وقت المديرين .
- عمل وتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة وتفعيل مشاركتهم في الندوات وورش العمل الخاصة بالتفويض الإداري وإدارة الوقت بناءً على دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لهم .
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة الوقت وذلك من خلال ابتعاث مديري المدارس للتدريب على مهارات وأساليب إدارة الوقت وتطبيقاتها في العمل الإداري المدرسي .
- إتاحة الفرصة لمديري المدارس الثانوية ونوابهم للتطوير الذاتي من خلال إكمال دراستهم العليا والحصول على المؤهلات التي تخدم طبيعة عملهم وتسهم في تنمية ذواتهم وقدراتهم الإدارية .
- تفعيل وسائل الاتصال الداخلية والخارجية لدى مديري المدارس الثانوية من خلال استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال وعدم الاقتصار على المعاملات الكتابية وتشجيع التوجه إلى الادارة الالكترونية .
- تقديم حوافز مادية ومعنوية (كشهادات التقدير والشكر)للمدير الناجح والذي يمارس عملية التفويض الاداري مع نائبه بدرجة كبيرة .

مقترحات الدراسة

تقترح الباحثة في ضوء النتائج السابقة إجراء الدراسات التالية :

- إجراء دراسة مقارنة بين درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية ومديري مدارس وكالة الغوث .
- إجراء دراسة لأهم معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر نوابهم .
- إجراء دراسات تجريبية لأثر استخدام أساليب إدارة الوقت على فاعلية العمل والإنجاز ورفع مستوى الأداء لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة .
- إجراء دراسات تجريبية لأثر استخدام أساليب إدارة الوقت على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة .

المراجع والملاحق

المصادر والمراجع

1. القرآن الكريم ، تنزيل العزيز الرحيم .

أولاً : الكتب العربية

2. أحمد ، أحمد (2001) : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف ، الإسكندرية
3. أحمد ، حافظ وحافظ ، محمد (2003) : إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة .
4. أبو محمد ، رضا والموسوي ، سنان (2002) : مفاهيم إدارية عصرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
5. ابن منظور ، أبي الفضل محمد (1300 هـ) : لسان العرب ، ج 1 ، ج 11 ، بيروت .
6. أبو شيخة ، نادر (1991) : إدارة الوقت ، دار المجدلاوي للنشر ، عمان .
7. أبو شيخة ، نادر (2009) : مدخل إلى إدارة الوقت ، دار المسيرة للنشر ، عمان .
8. أبو قحف ، عبد السلام (2002) : دليل المدير في تفويض السلطة ، دار الجامع الجديدة للنشر ، الإسكندرية .
9. أبو ناصر ، فتحي (2008) : مدخل إلى الإدارة التربوية : النظريات والمهارات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
10. الأغا ، إحسان (2002) : البحث التربوي ، مطبعة الرنتيسي ، غزة .
11. الأغا ، إحسان و الأستاذ ، محمود (2004) : مقدمة في تصميم البحث التربوي ، غزة ، فلسطين .
12. الألباني ، محمد ناصر الدين (1405هـ) : مختصر الشمائل المحمدية ، المكتبة الإسلامية ، عمان .
13. أنيس ، إبراهيم وآخرون ، د.ت : المعجم الوسيط ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت .
14. البخاري ، محمد بن إسماعيل (1400 هـ) : الجامع الصحيح المسند من حديث رسول الله وسننه وأيامه ، (تحقيق : محب الدين الخطيب ، المكتبة السلفية) ، القاهرة
15. البرادعي ، بسيوني (1999) : صديقي المدير والتفويض ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة
16. البعلبكي (1990) : موسوعة الموارد العربية .
17. بوكاناني ، روبرت (1991) : كيف تفوض بفعالية إدارة الوقت ، ترجمة وليد هوانة ، الادارة العامة للبحوث والنشر ، السعودية .
18. البوهي ، فاروق (2001) : التخطيط التعليمي - عملياته ومداخله ، دار قباء للنشر ، القاهرة .
19. الترمذي ، أبو عيسى محمد بن عيسى (1398 هـ) : سنن الترمذي ، (تحقيق : أحمد محمد شاكر) ، مكتبة ومطبعة الحلبي ، كتاب (38) ، باب (1) ، رقم الحديث (2417) ، ج(4) ، ص 612 .
20. التائب ، يوسف (1992) : التفويض الإداري بين الشريعة والقانون ، منشورات كلية الدعوة الإسلامية ولجنة الحفاظ على التراث الإسلامي ، طرابلس .

21. توفيق ،حسن (1983):الإدارة العامة ،المطابع الاميرية ، القاهرة .
22. الجبر،زينب على (2002): الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم ،مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ،الامارات العربية المتحدة .
23. الجريسي ،خالد(2001):إدارة الوقت من المنظور الإسلامي و الإداري ،مطابع الحميضي ،السعودية .
24. الجيوسي ، محمد وآخرون (2000) : الإدارة علم وتطبيق ،المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
25. حبيش ،فوزي (1991):مبادئ الإدارة العامة ،دار النهضة العربية ،بيروت .
26. الحريري ، رافدة (2008):مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان .
27. الحمداني ، موفق وآخرون (2006) : مناهج البحث العلمي ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان .
28. الخزامى ،عبد الحكيم (2000) :إدارة الوقت – إدارة الحياة ،ابن سينا للنشر ، القاهرة .
29. الخضري ، محسن أحمد (2000) : الإدارة الثقافية للوقت ، أتيرك للنشر والتوزيع ، القاهرة.
30. الدعليج ، إبراهيم عبد العزيز (2009) : الإدارة العامة والإدارة التربوية ،الرواد للنشر ، عمان .
31. الديب ، إبراهيم (2006):أسس ومهارات إدارة الذات – إدارة الوقت ،أم القرى للترجمة والنشر ، السعودية .
32. الرازي ، محمد بن أبي بكر (1976):مختار الصحاح ،دائرة المعاجم ، مكتبة لبنان .
33. ربيع ، هادي مشعان (2006):المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
34. زيدان ، سليمان (2011) : إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير ، دار المناهج للنشر ، عمان .
35. ستراك ، رياض (2004) : دراسات في الإدارة التربوية ، دار وائل للنشر ، عمان .
36. سلامة ، سهيل (1988):إدارة الوقت ،منهج متطور للنجاح ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية ، عمان .
37. السلمي ،محمد (1999) :السلوك التنظيمي ،دار غريب ،القاهرة .
38. السواط ،طلال وآخرون (2000):الإدارة العامة المفاهيم ،الوظائف والأنشطة ،دار حافظ للنشر ،جدة .
39. سليمان ،عرفات (1987): "إستراتيجية الإدارة في التعليم – ملامح من الواقع المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
40. الشافعي ،محمد (2002):إدارة الوقت ،مركز المحروسة للبحوث والنشر ،القاهرة.
41. شاويش ، مصطفى (1993):الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات ،دار الفرقان ،عمان .
42. الشتواني ،صلاح (1983):التنظيم والإدارة – قطاع الأعمال ،مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية
43. شحادة، محمد(2005): إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة -كيف تنجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الدمام، المملكة العربية السعودية
44. الشراوي ،مريم محمد (2006) :الإدارة المدرسية ،مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
45. شريف ،علي (1996):الإدارة المعاصرة ،الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية .

- 46.الصيرفي ،محمد (2003):الإدارة الرائدة ،دار صفاء للنشر ،عمان .
- 47.الطويل ، هاني (1990) :الإدارة التربوية والسلوك المنظم ،دار وائل للطباعة والنشر ، عمان .
- 48.عابدين ،محمد (2001):الإدارة المدرسية الحديثة ،دار الشروق ،عمان .
- 49.عبد الجواد ،محمد (2000) :كيف تدير وقتك بفاعلية ،دار البشير للثقافة ،طنطا .
- 50.عبدالله ،سامي(2006):إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري،دار أسامة للنشر،عمان
- 51.عبيدات ، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان
- 52.العثمان ،محمد مختار(2003) :مبادئ علم الإدارة العامة ،مطبعة جامعة قاريونس ، بنغازي.
- 53.العديلي ،ناصر (1994):إدارة الوقت ،مرامر للطباعة ، الرياض.
- 54.عريفج ،سامي (2004) :الإدارة التربوية المعاصرة ،دار الفكر ، عمان .
- 55.العجمي ، محمد حسين (2007) :الإدارة المدرسية ،دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 56.العلاق ،بشير (2009) :أساسيات إدارة الوقت ،اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان .
- 57.عليان ،رحبي (2005) :إدارة الوقت النظرية والتطبيق ،دار جرير للنشر ، عمان .
- 58.علوان ،قاسم واحميد ، نجوى (2009) :إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات ،دار الثقافة للنشر ، عمان .
- 59.العمارة ،محمد حسن (2001) :مبادئ الإدارة المدرسية ،دار المسيرة ، عمان .
- 60.الفرأ وآخرون (2003) :الإدارة المفاهيم والممارسات ،غزة ،فلسطين.
- 61.فضل الله ،فضل الله على (1988) :نظريات التنظيم الإداري ،المطبعة للنشر ،دبي .
- 62.فلية ،فاروق وعبد المجيد ، محمد (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 63.فهيم ،محمد ومحمود،حسن (1414هـ):تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج ،مكتب التربية العربي للنشر ،السعودية .
- 64.القرضاوي ، يوسف (2001) :الوقت في حياة المسلم ،مؤسسة الرسالة ،بيروت.
- 65.القيروتي ، محمد قاسم (2000): السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، عمان .
- 66.كشك ،محمد بهجت (1997) : مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية ،الاسكندرية .
- 67.كنعان ،نواف (2009) : القيادة الإدارية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 68.ماكيزي ،أليك (2002):مصيدة الوقت ،مكتبة جرير ، الرياض .
- 69.مرسي ، محمد منير(2002) :الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ،عالم الكتب ،القاهرة .
- 70.مساد ، عمر حسن (2005) : الإدارة التعليمية ،دار صفاء للنشر ، عمان .
- 71.مصطفى ،أحمد سيد(2007):المدير الذكي - كيف يكون الذكاء في القيادة ،القاهرة .
- 72.المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح (2006) :الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية ، المكتبة العصرية ،المنصورة .

- 73.المقري،أحمد بن علي (1417 هـ): المصباح المنير ، مكتبة بيروت ، لبنان .
- 74.ملحم ، سامي (2000) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة ، عمان .
- 75.نشوان ، يعقوب وآخرون (1998) : الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان ، عمان .
- 76.النوري ،عبد الغني (1991):اتجاهات جديدة في الادارة التعليمية في البلاد العربية ، دار الثقافة ، الدوحة .
- 77.هاشم ،زكي محمود (1981): الإدارة العلمية ،وكالة المطبوعات ، الكويت .
- 78.هلال،عبد الغني(2001):مهارات التفويض الفعال ، دار الكتب ، القاهرة.
- 79.الهوري ، سيد وآخرون (1993) : مبادئ الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- 80.وزارة التربية والتعليم العالي (2008) : الإدارة العامة للتخطيط ، غزة ، فلسطين

ثانياً : الرسائل العلمية

81. أبو الخير ،أحمد(1998):" إدارة الوقت لدى القائد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية "،رسالة ماجستير ،جامعة الجزيرة ، السودان .
82. أبو معمر ،وصفية (2009):" درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها "، رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية ،غزة .
83. أبو وطفة ، سماهر مرزوق (2010) : " تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم "، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
84. الأسطل ، أميمة (2009) : " فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم "، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
85. البركاتي ،ملكة (2002):" ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمكة المكرمة "،رسالة ماجستير،جامعة أم القرى ، السعودية .
86. بسيسو ، نادرة (2005) : " تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وجامعة عين شمس ، غزة .
87. التميمي ، فواز (2004) : " فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو) (9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها و درجة رضاهم عن هذا النظام " ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان .
88. التويجري ، عبد العزيز(2006):" تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض "،رسالة ماجستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية.

89. جابر، نسرين حمد (2001): " أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري "، رسالة ماجستير ، فلسطين .
90. حمد ،نبيلة (2003): " مشكلات التنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة في لواء غزة "، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى ، غزة .
91. الحناوي ،إيناس (2011):" دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله "،رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
92. دويكات ، فيصل (2000) : " نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين "، رسالة ماجستير ،جامعة النجاح ، نابلس .
93. ذياب ،أمجد تركي (2004):" تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين "، رسالة ماجستير ،جامعة النجاح ،نابلس .
94. الرشيد ،جهاد (2003):" إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤوس الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام "، رسالة ماجستير،أكاديمية نايف للعلوم الامنية ، السعودية .
95. السحباني ،إبراهيم (2012):" تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميه "،رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الإسلامية ،غزة .
96. السفياني ،عيضة (1421 هـ): " ملامح من إدارة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقاتها في الإدارة التربوية :،رسالة ماجستير،جامعة أم القرى ، السعودية .
97. السلمي ،فهد (2008):" ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة "،رسالة ماجستير،جامعة أم القرى ،السعودية .
98. شتات ، نهى (2007) : " مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظات غزة "، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
99. الشراري ،عبدالله (2004):" الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام بمنطقة الجوف بدولة السعودية "،رسالة ماجستير،جامعة اليرموك ، الأردن .
100. شلايل ، عبد السلام حلمي (2007) : " تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين "، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأقصى ، غزة .
101. الصغير ، علي بن سويلم بن حسن (2005) : " واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض " ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، السعودية .
102. الصوري ، كمال (2008): " واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظات غزة "، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة .
103. عساف ،محمود(2005):"واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية "،رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

104. عبد الجبار ، جميل (1987): " تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن "، رسالة ماجستير ،جامعة اليرموك ، الأردن .
105. الغامدي ، محمد أحمد (2008) : " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف "، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، السعودية .
106. الفضلية ،محمد (2008) : "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت "،رسالة ماجستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،السعودية .
107. القحطاني ، محمد علي مانع (2002): " أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي "، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
108. ملحم ،محمود (2010) : "دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قفيلية - دولة فلسطين "،رسالة دكتوراه ،كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
109. نصر ،عزة جلال (2008): "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية ،رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
110. هدية ،سعيد على (2006): " إدارة الوقت لدي مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية "،رسالة ماجستير ،جامعة الملك سعود ،السعودية .

ثالثاً : الدوريات

111. رضا ،حسين (2003): " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين "،مجلة العلوم النفسية والتربوية ،العدد(3)، مج(7)،ص145-179 .
112. خليل ،نبيل (1996) : " فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام "،مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية ،العدد(3)،مج(2)،ص287_322 .
113. العضيلة ، عدنان (2004) : " إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الكرك "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الاجتماعية ، العدد(7) ، مج (9) ، ص 175 .
114. شديقات ، محمد (1998) : " درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين بالأردن"، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية ، العدد (2) ،مج (17) ، ص 295-338.
115. شريف ، عابدين (2003): " دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة "،المجلة التربوية ،العدد(66)،مج(17)، ص 178

116. القريوتي ،محمد (2003): " اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة "،مجلة الإدارة العامة ،العدد(2) ،مج (43)، ص 257-304
117. مقابلة ، عاطف (2003): " إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين والموظفات " ، مجلة القراءة والمعرفة ،العدد (23) ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، ص 85-145 .
118. المهدي ، سوزان (2003) : " مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم " ، مجلة التربية ، العدد (9) ، ص 147 - 188 .
119. المهدي ، سوزان وعيد ، رمضان (1995) : " التنظيم غير الرسمي _مدخل لفعالية الإدارة المدرسية " ،مجلة دراسات تربوية ، مج (10) ، الجزء (71) ، ص 143-205 .

رابعاً : المواقع الإلكترونية

120. الصفحة الإلكترونية للجامعة الإسلامية [http// www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps) الساعة 11 صباحاً ، بتاريخ 13 / 4 / 2013 م.
- 121.الصفحةالإلكترونيةلجامعة نايف للعلوم الأمنية <http://www.nauss.edu.sa/NR/radonlyres> الساعة 10:15 صباحاً بتاريخ 2 / 5 / 2013 م.
122. الصفحة الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم [http//www.mohe.gov.ps](http://www.mohe.gov.ps) الساعة 6 مساءً ، بتاريخ 30 / 12 / 2012 م.
123. الصفحة الإلكترونية للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية [http//www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) ، الساعة العاشرة والرابع ص، 17/ 5/ 2012 م .
124. الملتقى التربوي (2012):ملخص الإدارة المدرسية . [http//www.multaka.net](http://www.multaka.net) ،الساعة :10 صباحاً ، بتاريخ 4 / 3 / 2012 م .

رابعاً : الدراسات الأجنبية :

125. Certo, Samuel (2007) **Modern Management**, Adding Digital Focus,Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.
126. Davis ,Joan & Wilson, M., (2000): "**The influence of organizational culture , subculture , leadership style and job satisfaction on organizational commitment**" Clearing House (73).6.p(349–353).
127. Dessler. Gary(2006)**Management Principles and Practices for Tomorrows Leaders**. Florida International University . Person Prentice Hall.
128. Drucker, Peter(1970)**The Effective Executive** , Heineman, London.
129. Hung, Cheng–Jen (2006): A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan (China) ,**Dissertation** , University of the incarnate word ,Taiwan.
130. Martin ,Barbara–N& Crossland, Barbara& Jobnson ,Judy(2001): " Is There A connection between Teacher Empowerment ,Teacher Sense of Responsibility , and Student Success?"**ERIC** ,ED 460116 , SP 040473 .
131. Smith (1995): " Constraints on Effectiveness of Junior High School and Their Principals ".**D.A.T**.vol.55,janury 1995,pp1778–a1779A.
132. Taylor , Kiven (2007): " **A study of Principals Perception Regarding Time Management** "Kansas state university, 13–April .

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

السيد /..... حفظه الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان : "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية. وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من محورين ، المحور الأول لقياس درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين ويتكون من (30) موزعة على ثلاث مجالات . والمحور الثاني لقياس درجة إدارة الوقت لديهم ويتكون من (36) . ونظراً لخبرتك الواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً لذا يُرجى من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات هذه الاستبانة وإبداء رأيكم فيها بوضع علامة (√) للفقرة المناسبة وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

المحور الأول: درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين:

م	الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		مقياس الفقرة	
		واضحة	غير واضحة	منتمة	غير منتمة	ايجابي	سلبي
المجال الأول : المجال الإداري							
1.	يوضح المدير السبب الرئيس لاستخدامه عملية التفويض .						
2.	يبادر بتفويض بعض المهام الإدارية لنوابه .						
3.	يمارس رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام لكي يتم العمل بشكل سليم						
4.	يشرك النواب في اتخاذ القرارات .						
5.	يمنح النواب صلاحيات متكافئة في المسؤوليات المنوطة بهم .						
6.	يمارس عملية التفويض بدقة ووضوح لكيفية أداء العمل .						
7.	يتأكد من توافر جميع المعلومات اللازمة لعملية التفويض لدى نائبه.						
8.	يعيد النظر باستمرار في حجم ونوع المهام التي يفوضها لنائبه .						
9.	يساوى بين حجم العمل الموكل لنائبه مع قدراته وخبراته ومؤهلاته						
10.	عند منحه سلطات معينة لنائبه خلال عملية التفويض يُعلم ذوى العلاقة بذلك سلفاً تجنباً لحدوث إشكالات في العمل .						
11.	تزيد عملية التفويض من سرعة انجاز الاعمال الادارية						
12.	يزيد التفويض من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات						
13.	يفوضنى المدير بمتابعة سجلات المعلمين وإجازاتهم المرضية وحضورهم وانصرافهم						
إضافة عبارات أخرى							
.....							
المجال الثاني : شؤون الطلبة والمنهاج							
1.	يفوض المدير نائبه بتوزيع الطلاب على الفصول منذ بداية العام الدراسي						
2.	يفوض المدير نائبه بحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالطلاب						
3.	يفوض المدير نائبه بمتابعة أعمال النظافة في فصول المدرسة ومراقبتها						
4.	يفوض المدير نائبه بمتابعة عملية تنقيف الطلبة صحياً						
5.	يفوض المدير نائبه بالقيام بعملية شراء ما يلزم من قرطاسية للمدرسة من المكتبات						
6.	يفوض المدير نائبه بإبلاغ المعلمين عن أي حذف أو اضافة في المنهاج						

						7. يفوض المدير نائبه بتنسيق المباريات و الأنشطة الرياضية الخاصة بالطلاب
						8. يفوض المدير نائبه بمتابعة حاجات المدرسة للبناء وأمور الصيانة وأمور الجرد.
						9. يفوض المدير نائبه للإشراف على الوسائل التعليمية وتقدير حاجة المدرسة إليها
						إضافة عبارات أخرى

						المجال الثالث : العلاقات الانسانية والتواصل مع المجتمع المحلي
						1. يشجع التفويض العاملين على العمل بروح الفريق وتعزيز العلاقات الانسانية بينهم .
						2. يساعد التفويض على خفض نسبة منازعات العمل واستغلال الاوقات الضائعة
						3. يعمل التفويض على الشعور بالرضا والانتماء لبيئة العمل مما يولد لديهم الحرص على رفع كفاءة المؤسسة التعليمية .
						4. يفوض المدير نائبه بمتابعة الأنشطة الاجتماعية.
						5. يفوض المدير نائبه بمتابعة الأنشطة الثقافية والرياضية فى المدرسة
						6. يفوضنى بين الحين والآخر بترؤس جلسات الاجتماع الاسبوعى للمعلمين
						7. يفوض المدير نائبه بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.
						8. يفوض المدير نائبه بالإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.
						إضافة عبارات أخرى

المحور الثاني : إدارة الوقت :

الرقم	الفقرات	درجة الوضوح		درجة الانتماء للمجال		مقياس الفقرة	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	إيجابي	سلبى
1.	يحدد المدير أهداف العمل باستمرار.						
2.	يقوم بالتخطيط المسبق لأعماله.						
3.	يوفر خطة عامة مكتملة العناصر للعمل المدرسي.						
4.	ينظم جدول لأعماله اليومية.						
5.	يرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد.						
6.	ينظم العمل حسب الأولوية من الأهم إلى المهم.						
7.	يوزع الوقت على كافة الأنشطة التي يحتاجها العمل.						
8.	يستثمر وقته داخل المدرسة بصورة فعالة.						
9.	يقيم ما ينجز من أعماله باستمرار.						
10.	يستخدم وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة بصورة تساعده على إنجاز عمله						
11.	يسعى إلى تطوير أدائه المهني بكل السبل المتاحة.						
12.	يشكل قدوة للعاملين في الحضور والانصراف.						
13.	يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي.						
14.	يوزع المهام والمسؤوليات على العاملين منذ بداية العام						
15.	يتابع إنجاز العاملين لمهامهم باستمرار.						
16.	يعتمد على مهاراته وقدراته في إنجاز العمل.						
17.	يحدد الوقت الكافي لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.						
18.	يوظف الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق أفضل النتائج.						
19.	يهتم بالتطوير من أجل تحسين الأداء.						
20.	يوظف التقييم الذاتي لعمله.						
21.	يتميز بالمرونة والتفهم للظروف الطارئة.						
22.	يحدد المهام بدقة التي يفوضها للوكلاء والعاملين.						
23.	يحافظ لنفسه بالمسؤوليات التي تحتاج إلى قرار سريع.						
25.	يتحمل المسؤولية مع الذين فوضهم بعض صلاحياته.						
26.	يتيح الفرص لتطوير أداء العاملين وقدراتهم.						
27.	يُشرك العاملين معه في تحديد أهداف العمل						
28.	يحدد إطار زمني لتحقيق أهداف العمل.						
29.	يحدد بدقة مسؤوليات العاملين نحو تحقيق الأهداف.						

الرقم	الفقرات	درجة الوضوح		درجة الانتماء للمجال		مقياس الفقرة	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ايجابي	سلبي
30.	يوازن بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح.						
31	يعمل على استغلال جميع الإمكانيات المادية والفنية لتحقيق الأهداف المنشودة .						
32	يستغل الوقت المتاح لتحقيق جميع الأعمال بفاعلية.						
33	يعمل التفويض على توفير الوقت على كافة المستويات الإدارية.						
34	يساعد التفويض على استغلال كافة أوقات المدير من أجل تطوير العمل.						
35	يسهم التفويض في توفير الوقت لابتنكار افكار جديدة لتأدية المهام						
36	يعمل التفويض على حفز المدير على تخطيط وقته لإنجاز المهام بشكل أفضل.						
إضافة عبارات أخرى							
.....							

ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء السادة الحكميين ومكان عملهم

م	أسماء الحكميين	مكان العمل
1 .	د.إبراهيم الأسطل	الجامعة الإسلامية
2 .	د.إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
3 .	د.حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
4 .	د.رائد الحجار	جامعة الأقصى
5 .	د.رزق شعت	جامعة الأقصى
6 .	د.سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
7 .	أ . د. سناء أبو دقة	الجامعة الإسلامية
8 .	د.صلاح الناقة	الجامعة الإسلامية
9 .	د.صهيب الأغا	جامعة الأزهر
10 .	أ. د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
11 .	د.فايز الأسود	جامعة الأزهر
12 .	أ. د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
13 .	د.محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية
14 .	د.محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
15 .	د. محمد صادق	جامعة الأقصى
16 .	أ. د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
17 .	د.محمود خلف الله	جامعة الأقصى
18 .	د.محمود عساف	وزارة التربية والتعليم
19 .	د.هيفاء فهمي الأغا	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3) : الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

السيد /..... حفظه الله،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية. وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من محورين ، المحور الأول/ لقياس درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين ويتكون من (30) موزعة على ثلاث مجالات . والمحور الثاني/ لقياس درجة إدارة الوقت لديهم ويتكون من (25) . ونظراً لخبرتك الواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً لذا يُرجى من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات هذه الاستبانة وإبداء رأيكم فيها بوضع علامة (√) للفقرة المناسبة وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

المحور الأول: درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين:

م	الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		مقياس الفقرة	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	إيجابي	سلبي
المجال الأول : المجال الإداري							
1.	يوضح أسباب تفويض المهام عند استخدامه عملية التفويض .						
2.	يُفوض بعض المهام الإدارية لنائبه .						
3.	يمارس رقابة مباشرة على تفاصيل أداء النائب للمهام .						
4.	يشترك نائبه في اتخاذ القرارات .						
5.	يتابع عملية التفويض بدقة.						
6.	يتأكد من توافر جميع المعلومات اللازمة لنائبه للقيام بمهامه .						
7.	يعيد النظر باستمرار في حجم ونوع المهام التي يفوضها لنائبه .						
8.	يساوى بين حجم العمل الموكل لنائبه مع قدراته وخبراته ومؤهلاته						
9.	يُعلم ذوى العلاقة بتفويض نائبه مهام معينة .						
10	ينجز الأعمال الإدارية بسرعة عند ممارسته عملية التفويض						
11	يُفعل اللامركزية في اتخاذه القرارات						
12	يفوض نائبه بمتابعة سجلات المعلمين وإجازاتهم المرضية وحضورهم وانصرافهم						
المجال الثاني : شؤون الطلاب							
1.	يفوض نائبه بتوزيع الطلاب على الفصول منذ بداية العام الدراسي						
2.	يفوض نائبه بحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالطلاب						
3.	يفوض نائبه بمتابعة أعمال النظافة في فصول المدرسة ومرافقها						
4.	يفوض نائبه بمتابعة عملية تنقيف الطلبة صحياً واجتماعياً وأمنياً						
5.	يفوض نائبه بالقيام بعملية شراء ما يلزم من قرطاسية تحتاجها المدرسة						
6.	يفوض المدير نائبه بتنسيق المباريات و الأنشطة الرياضية الخاصة بالطلاب						
7.	يفوض نائبه بمتابعة حاجات فصول المدرسة من مقاعد للطلاب ولوازم أخرى						
8.	يفوض نائبه للإشراف على الوسائل التعليمية وتقدير حاجة الطلاب إليها						

المجال الثالث : العلاقات الانسانية والتواصل مع المجتمع المحلي					
					1. يفوض نائبه بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات الوطنية.
					2. يفوض نائبه بمتابعة الأنشطة الاجتماعية.
					3. يفوض نائبه بالتواصل مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي.
					4. يفوض نائبة بحل الخلافات الطارئة بين المعلمين .
					5. يفوض نائبه بمتابعة الأنشطة الثقافية والرياضية في المدرسة
					6. يفوض نائبه بترؤس جلسات الاجتماع الأسبوعي للمعلمين أحياناً
					7. يفوض نائبه بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.
					8. يفوض نائبه بإعداد اجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.
					9. يفوض نائبه بحضور الاحتفالات والمعارض الثقافية في المديرية أحياناً

المحور الثاني : إدارة الوقت :

الرقم	الفقرات	درجة الوضوح		درجة الانتماء للمجال		مقياس الفقرة	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	إيجابي	سلبى
16.	يحدد المدير أهداف العمل بدقة .						
17.	يقوم بالتخطيط المسبق لأعماله.						
18.	يوفر خطة عامة مكتملة العناصر للعمل المدرسي.						
19.	ينظم جدول لأعماله اليومية .						
20.	يرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد.						
21.	ينظم العمل حسب الأولوية من الأهم إلى المهم.						
22.	يوزع الوقت على كافة الأنشطة التي يحتاجها العمل.						
23.	يستثمر وقته داخل المدرسة بصورة فعّالة.						
24.	يقيم ما ينجز من أعماله باستمرار.						
25.	يستخدم وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة بصورة تساعده على إنجاز عمله						
26.	يسعى إلى تطوير أدائه المهني بكل السبل المتاحة.						
27.	يشكل قدوة للعاملين في الحضور والانصراف.						
28.	يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي.						
29.	يوزع المهام والمسؤوليات على العاملين منذ بداية العام						
30.	يتابع إنجاز العاملين لمهامهم باستمرار.						
16.	يعتمد على مهاراته وقدراته في إنجاز العمل.						
17.	يهتمّ بالتطوير من أجل تحسين الأداء.						
18.	يوظف التقييم الذاتي في عمله.						
19.	يتميز بالمرونة والتفهم للظروف الطارئة.						
20.	يتحمل المسؤولية مع الذين فوضّهم بعض صلاحياته.						
21.	يتيح الفرص لتطوير أداء العاملين وقدراتهم.						
22.	يُشرك العاملين معه في تحديد أهداف العمل						
23.	يحدد إطار زمني لتحقيق أهداف العمل.						
24.	يوازن بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح.						
25.	يستثمر الوقت المتاح لتحقيق جميع الأعمال بفاعلية.						

ملحق رقم (4)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم... ج س ع/35 / Ref

التاريخ... 2013/05/12 م... Date

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ أفنان وليد جميل الأغا، برقم جامعي 220100294 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر نوابهم وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى :-
* النصف.

ملحق رقم (5)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
General Directorate of Educational planning

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وت.غ مذكرة داخلية (١٨٢)
التاريخ: 2013/5/13
الموافق: 3 رجب، 1434 هـ

السادة / مديري التربية والتعليم
المحتربين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ أفنان وليد جميل الأغا والتي تجري بحثاً بعنوان :

" درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر نوابهم وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة تخصص أصول التربية- الإدارة التربوية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من نواب مديري المدارس الثانوية بمدرياتهم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:
السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي
السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية
اللف.

Gaza (08-2864496 – 2866809 Fax:(08-2865909) (08-2865909) فاكس
E-mail: moehe@gov.ps